

щення рівня банківської капіталізації, а також сприяти впровадженню сучасних методів управління ризиками, шляхом формування належної нормативної та методологічної бази. Перспективами подальших розробок у даному напрямку є оцінка найбільш ефективних методів забезпечення фінансової стійкості банків у міжнародній банківській практиці.

Література

1. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Джозеф Синки-мл.; Пер. с англ.— М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.— 1018 с.
2. Sellers, Bob L. Capital Formation Strategies / Independent Banker.— 1990.— March.— P. 50–56.

3. Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: новые подходы (Базель—II).— Базельский комитет по банковскому надзору.— Банк международных расчетов, 2004.— 266 с.

4. Кротюк В., Купченко О. Базель—II: розрахунок мінімально необхідної величини капіталу згідно з Першою компонентою // Вісник НБУ.— 2006.— № 5.— С. 16–22.

5. Жоваников В.Н. Теория дюрации как инструмент управления балансом коммерческого банка // Банковское дело.— 2002.— № 2.— С. 25–27.

6. Кулаков А.Е. Управление активами и пассивами банка // Финансы и кредит.— 2002.— № 17(107).— С. 2–16.

7. Шаркаді Н.В. Управління банківськими ризиками як основа формування залучених ресурсів банків // Актуальні проблеми економіки.— 2004.— № 5(35).— С. 45–53.

А.Л. Еськов

д-р экон. наук, академик АЭН Украины

В.С. Зайцев

г. Краматорск

РОЛЬ МОТИВАЦИИ В УЛУЧШЕНИИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА РАБОЧИХ МЕСТ СОГЛАСНО СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ОСНОВАННОЙ НА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Постановка проблемы и ее связь с научными и практическими задачами. В настоящее время появились проблемы в практике управления деятельностью предприятия, связанные с реализацией разработанной стратегии эффективного его функционирования на основе сбалансированной системы показателей (ССП) и соответствующей организации труда рабочих мест на производстве. Согласно авторскому подходу к этой проблеме управление развитием и организации труда рабочих мест должно быть направлено на преобразование знаний, умений, навыков и способностей персонала в реальные финансовые показатели. Для успешной реализации составляющих стратегических карт СПП, структурные подразделения, группируя свою деятельность вокруг определенных функций, должны обеспечить организацию труда рабочих мест, соответствующую успешной реализации и функционального совершенства внутренних бизнес-процессов. Основа благоприятных условий труда, достижения согласованных интересов сторон трудовых отношений создается на предприятии посредством закрепления общепризнанных достижений в организации труда на каждом рабочем месте и соответствующей мотивацией. При этом под достижениями организация труда на рабочем месте надо понимать комплекс знаний и умений, реализованных в управлении персоналом предприятия с целью

объединения коллектива в едином рабочем процессе, эффективного использования материальных и трудовых ресурсов на каждом рабочем месте.

Формулировка цели статьи. Практика показывает, что переход к новой организации труда осуществляется не просто. Выявление стратегически важных функций

осложняется отсутствием желания отдельных руководителей вплотную заниматься обеспечением реализации мотивационных механизмов в соответствии с требованиями СПП. Решение все более сложных задач управления, связанных, прежде всего, с организацией труда на рабочих местах в увязке с принятой стратегией на предприятии на основе сбалансированной системы показателей с целью повышения ответственности каждого работника на своем рабочем месте, — основная цель данной публикации.

Анализ последних исследований и публикаций. Изучив зарубежный опыт по проблеме взаимодействия работника и организации, можно утверждать, что многие компании не смогли достичь своих целей до тех пор, пока не обратили внимание на приведение в соответствие с выработанными стратегиями нематериальных активов (человеческого, информационного и организационного капитала). Изучение данного вопроса представляет практический интерес для любого предприятия, так как сегодня именно нематериальные активы становятся решающим фактором устойчивого развития предприятия, так, например, наличие умений и знаний, таланта присущие человеческому капиталу могут обеспечить через обучение и рост на каждом рабочем месте выполнение поставленных задач перед предприятием.

Изложение основного материала. Сегодня осознание необходимости соблюдения режима работы, учета выполнения производственных заданий, уплотнения рабочего времени и, в конечном счете, роста производительности труда на каждом рабочем месте должно мотивировать творческую активность персонала предприятия. Отсюда руководителям необходимо вовлечь работников

в решение проблем успешного функционирования предприятия в условиях ССП, заинтересовать посредством стимулирования творческой активности на каждом рабочем месте. Оценка состояния организации труда и его анализ являются основой в подготовке мероприятий по ее усовершенствованию.

Для эффективной организации рабочих мест необходим постоянный анализ трудовых процессов, который является важнейшим элементом организации труда. Оценка правильности распределения должностных и функциональных обязанностей работника позволяет проработать и определить оптимальные нормативы труда. При этом нормы выработки и обслуживания должны устанавливаться для работников в соответствии с достигнутым на предприятии уровнем технологического оборудования, организации производства и труда.

Условия труда находят свое отражение в любом производственном процессе, оказывают непосредственное влияние на работоспособность персонала, удовлетворенность проделанной работой и, в конечном счете, общих результатах деятельности предприятия. В связи с этим в обеспечении оптимально необходимого уровня организации труда рабочих мест повышается значимость таких качеств работника, как квалификация, дисциплинированность и ответственность за выполнение производственных заданий, умение четко представлять взаимосвязь личных потребностей и корпоративной цели (ССП).

Особое внимание необходимо обратить на организацию рабочего места, планировку и оборудование — все эти элементы напрямую влияют на производительность труда, которая является одним из показателей финансовой составляющей сбалансированной системы показателей. Отсутствие представления содержания мероприятий по повышению производительности труда по стратегическим картам ССП тормозит нововведения и повышения качества продукции, неадекватное понимание целей и задач предприятия руководителями. Следовательно, как нам представляется, все это вызывает необходимость к разработке новых подходов к проблеме активизации человеческого фактора через мотивацию и стимулирование труда. На предприятии человеческий капитал представляет собой совокупность накопленных профессиональных знаний, умений и навыков, получаемых в процессе образования и повышения квалификации, которые могут приносить доход в виде заработной платы, дивидендов или прибыли.

Нарастающее усложнение внутренних и внешних условий развития предприятия, достижение успеха в конкурентной борьбе неизбежно проявляется и в мотивации. Прежде всего, в области обеспечения взаимосвязи между усилиями работника на своем рабочем месте с одной стороны и конечными результатами работы предприятия в целом. Составляющая сбалансированной системы показателей эффективности обучения и развития персонала определяет комплекс факторов, который необходимо создать, чтобы обеспечить долговременный рост эффективности предприятия и совершенствование соответствующих мотивационных методов персонала.

Поэтому одной из главнейших задач сегодня для предприятия является поиск эффективных форм мотивации труда. При этом под трудовой мотивацией пони-

мается процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы работников к деятельности, направленной на достижение целей предприятия, к продуктивному выполнению принятых решений. С помощью организационных процедур можно проанализировать, насколько мотивация каждого работника на рабочем месте согласуется с общей системой факторов, направленных на достижение успеха. Мобилизовать сотрудников и мотивировать их для постоянного совершенствования своих умений и навыков, качества выполняемой работы, а также улучшения ответной реакции для решения поставленных задач в стратегических картах через усовершенствование мотивации труда, а это в свою очередь поможет правильно выбрать политику в управлении персоналом.

Практика работы ЗАО НКМЗ показывает, что для успешной реализации выбранной предприятием стратегии необходимо в первую очередь выделить такие основные направления деятельности в управлении человеческим фактором:

- совершенствование организации труда;
- стимулирование труда;
- удовлетворение психологических потребностей.

Кроме того, существенное влияние на эффективность системы мотивации, должна оказывать и корпоративная культура предприятия, так как формирование благоприятной корпоративной культуры обеспечивает сближение интересов работников и предприятия, что, в свою очередь, также влияет на эффективность мотивации персонала. Поэтому наработки по созданию механизма реализации мотивации персонала предполагают обеспечение соответствия стратегии предприятия в условиях ССП.

Исследования проблемы улучшения организации рабочих мест показали, что создание необходимых условий для высокопроизводительного труда способен обеспечить только комплексно-системный подход в решении проблем роста в производственной деятельности работника посредством составления стратегических карт ССП и целями, которые формируются в составляющей обучения и развития персонала. При решении методических и практических вопросов проектирования и внедрения ключевых показателей для составляющей обучения и роста ССП необходимо иметь в виду, что, «показатели раздела обучения и развития представляют собой комплекс общих критериев (удовлетворение работой, текучесть персонала, обучение, повышение квалификации) и специфических факторов, таких как подробный характерный для данной деятельности набор навыков и умений, необходимых в новой конкурентной обстановке» [1, 32].

Проведение четкого описания и оценки рабочих мест и внедрение новых, их привязка к тарифным ставкам, сопровождение системы оплаты труда, вот первоочередные задачи которые стоят перед работниками отдела организации труда и заработной платы в условиях работы предприятия на основе ССП. В связи с этим на предприятии необходимо использовать принципы организации рабочих мест, обеспечивающие требуемую ценностную ориентацию, необходимое производственное поведение и эффективное использование интеллектуального потенциала работников.

Создание высокоорганизованного производства, внедрение новой техники и прогрессивных технологий, широкая компьютеризация предприятия, высокая корпоративная культура позволяют сегодня создать необходимые безопасные и комфортные условия труда на большинстве рабочих мест ЗАО НКМЗ. Исходя из этого, в самом общем виде, можно определить две главные цели управления профессиональным ростом кадров в соответствии со стратегическими картами ССП:

- повышение эффективности труда;
- повышение материальной и моральной удовлетворенности трудом. При этом из поставленных целей предприятия можно определить три

главные задачи в управлении персоналом:

- повышение квалификации работников;
- адаптация молодых и вновь принятых работников;
- создание кадрового резерва.

Успех решения вышеназванных задач возможен лишь в том случае, если в результате профессионального роста (за счет постоянного обучения и профессиональной адаптации) наряду с повышением эффективности и качества труда достигается материальная и моральная удовлетворенность трудом.

Выводы из данного исследования и перспективы дальнейших разработок в этом направлении. Стратегически верно

разработанные и внедренные ключевые показатели эффективности предприятия позволят вывести использование трудового потенциала коллектива на принципиально новый уровень, осуществить интенсификацию труда на каждом рабочем месте и выполнить цели, которые ранее считались недостижимыми. А достижения за счет обеспечения требуемой ценностной ориентации персонала, необходимого производственного поведения, эффективного использования личностного и интеллектуального потенциала каждого работника позволят предприятию успешно реализовать задачи, предусмотренные стратегией, основанной на применении сбалансированной системы показателей.

Література

1. Каплан Роберт С, Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ.— М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.— 320 с.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ.— М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.— 512 с.
3. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Мотивация личности и человеческих ресурсов.— К.: Изд-во Европ. ун-та, 2002.— 576 с.

Г.О. Зимовець

м. Маріуполь

ПІДХОДИ ДО СТВОРЕННЯ СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність проблеми. Останнім часом промислові підприємства все більше уваги приділяють таким поняттям, як якість, надійність, конкурентоспроможність і безпека продукції, сертифікація продукції, дотримання закону про захист прав споживачів. Усе це свідчить про зміну ставлення виробників до якості товарів і послуг. Це пояснюється тим, що в ринкових умовах ніякі інвестиції не врятують підприємство, якщо воно не зможе забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції чи послуг. Основною конкурентоспроможністю є якість. І хоча, крім якості, у конкурентоспроможність входить ціна, терміни постачання, гарантії і ряд інших складових, саме якості віддають перевагу покупці і замовники при виборі продукції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Для забезпечення якості потрібна не тільки відповідна матеріальна база і захищений, кваліфікований персонал, алі і чітке управління якістю. До фундаментальних праць в галузі економіки і управління якістю належать роботи таких вчених, як Й. Шумпетер, П. Дракер, А. Маршал, А. Чендлер, А. Пенроуз та інших. Загально визнаними для формування загальної моделі менеджменту якості стали праці таких зарубіжних вчених, як М. Бест, Е. Демінг, Д. Джуран, Ф. Кросбі, О. Уільямсон, А. Робертсон, А. Фейгенбаум, І. Каору, М. Мінору, І. Муго, Г. Тагучі, Ш. Шінгу та інших. Звідси такий підвищений інтерес до управління якістю з боку підприємств, що усвідомили, що не можна розрахо-

увати на стабільне забезпечення якості продукції без впровадження системи в роботі з якості (системи якості), що відповідає сучасному рівню організації робіт у цій галузі. Значний внесок в розвиток теорії управління якістю належить вітчизняним вченим, таким, як А. Плічев, В. Панов, Г. Азгальдов, В. Версан, Ю. Адлер, Р. Бичківський, П. Каліта, М. Шаповал, Ю. Адлер, Ю. Койфман, О. Орлов, Н. Тарнавська, М. Шаповал, О. Поляков, С. Решмідлова, М. Чередниченко, М. Чумаченко та ін.

Під забезпеченням якості розуміють формування необхідних властивостей і характеристик продукції при її створенні, а під управлінням якістю — вплив на процес створення продукції з метою забезпечення якості.

Управління якістю пройшло ряд етапів у своєму розвитку. Етап зародження окремих елементів якості в загальному процесі управління замінився етапом їхньої інтеграції, комплексним, системним підходом до управління якістю. Переваги комплексного управління якістю сприяли розробці спочатку національних, а потім і міжнародних стандартів ISO 9000 по створенню систем якості, що стали широко впроваджуватися на підприємствах. Постійне зростання вимог до якості обумовило подальший розвиток управління якістю і впровадження на кращих підприємствах розвинених країн «тотального» управління якістю, коли воно стає основою для організації всіх напрямків діяльності підприємства.