

женности труда; риск производственного травматизма; обеспеченность производственными, вспомогательными и бытовыми помещениями в соответствии с санитарными нормами; уровень механизации, автоматизации опасных и тяжелых физических работ; обеспеченность средствами индивидуальной и коллективной защиты; динамику производственного травматизма и профзаболеваний; нормативное и техническое обеспечение деятельности по охране труда. Важным является также повышение эффективности формирования, распределения и использования инновационной составляющей страхового фонда — средств, не задействованных в связи с наступлением страховых случаев, которые должны использоваться для финансирования, в том числе на предприятиях, мероприятий профилактической направленности.

Непременным условием реализации предлагаемых мер стимулирования трудовых мероприятий являются разработка организационно-методических основ комплексной оценки состояния охраны труда на предприятии, формирование системы сертификации производственных объектов по охране труда — эффективной, как об этом свидетельствует российский опыт, формы обеспечения соответствия условий и безопасности труда нормативным требованиям.

*А.И. Горбачева, канд. техн. наук,*

*Е.А. Захаров, ст. преподаватель*

*БНТУ (Минск)*

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Одним из восьми базовых принципов, положенных в основу стандартов ИСО серии 9000, является процессный подход. По состоянию на начало 2008 г., в Минске система менеджмента качества по международному стандарту ИСО-9000 внедрена на большинстве промышленных предприятий коммунальной и с долей коммунальной собственности — 84 % общего их количества ( по сообщению Белта). Однако анализ внедрения показывает, что некоторые аспекты процессного подхода, особенно касающиеся человеческих отношений, рассматриваются формально и только на этапе первоначального внедрения.

Процессный подход к организации производства предполагает создание условий для вовлечения персонала в постоянное улучшение качества производственных процессов, создание новых инновационных продуктов. Для того чтобы сотрудники работали качественно, необходимо их обучить, организовать труд, построить систему мотивации, создать условия для полного использования их трудового и творческого потенциала. Практическая реализация данных требований требует определенной перестройки сознания и формирования у персонала предприятия потребности в постоянном улучшении результатов работы и качества производственных процессов.

Э. Деминг писал: «Сотрудничество: выигрывают все», что гораздо лучше, чем «Конкуренция: кто-то выиграл, кто-то проиграл». Конкуренция — это питательная почва преступности. Поэтому существенная часть его философии посвящена переходу от внутреннего конфликта и конкуренции к настоящей командной работе внутри организации. Всем надо тянуть в одном направлении, а именно в том, которое дает наибольшую пользу для производства.

На практике принцип «Все — одна команда» часто губится из-за применения многих административных методов управления кадрами (ежегодные аттестации, использование условных количественных целей и показателей). Все эти методы про-

воцируют конкуренцию и конфликты между людьми, а порой между отделами, вместо того чтобы поощрять их работать совместно на общую пользу.

Основными проблемами, которые мешают, как представляется, современной работе с кадрами и процессной организации деятельности предприятия, являются:

- система аттестации и ранжирования персонала, использование количественных критериев;
- текучесть кадров;
- уверенность в завершении внедрения управления качеством (методы и оборудование могут быть внедрены, знания и понимания — нет, они должны внедряться постоянно);
- структурная модель предприятия: много уровней управления;
- образование и поддержка кадров рассматриваются как издержки, а не инвестиции.

Предложены следующие пути преодоления вышеперечисленных проблем. Менеджмент предприятия должен:

- относиться к процессному подходу прежде всего как к идеологии, которую нужно внедрить в массы, и уже потом видеть в нем набор некоторых методов или программных продуктов;
- быть готовым к серьезным изменениям в структуре управления предприятием (в том числе в организационной структуре);
- осознать, что для реальной оптимизации процессов необходимо много терпения, желания и ресурсов;
- постоянно улучшать разработанные процессы системы качества, организации производства.

*Л.Н. Давыденко, д-р экон. наук, профессор  
БГПУ им. М. Танка (Минск)*

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА

Большинство методов оценки интеллектуального капитала (ИК) представляют собой наборы нефинансовых и финансовых показателей. Группы показателей, как правило, описывают тот или иной элемент ИК. Основная проблема связана с использованием нефинансовых показателей: невозможно понять, отражает ли их значение ту деятельность (затраты), которая была осуществлена на создание актива, или они представляют будущую стоимость для организации (причина или следствие). Поскольку не существует способа разделить эти эффекты, то аналитическое использование подобных инструментов затруднительно.

Анализ теории и практики ИК позволяет выделить основные причины оценки ИК:

- внешние, связанные с информированием внешних заинтересованных лиц о рыночной стоимости предприятия;
- внутренние, включающие представление дополнительной информации внутренним пользователям, в первую очередь менеджерам; необходимость формулировки стратегии предприятия, оценка выполнения стратегии; принятие решения по поводу диверсификации и расширения; расчет вознаграждения создателям интеллектуальных продуктов.

□□□□□□□□□□.