

зу, розробка комплексних даних для аналізу змін у кон'юктурі ринку праці на мікрорівні);

забезпечення надання послуг посередниками (підвищення якості послуг за рахунок розвитку конкуренції між посередниками, стимулювання діяльності приватних рекрутингових і кадрових агентств);

методичне і фінансове забезпечення маркетингу послуг.

Підсумовуючи вищенаведене, можна дійти до висновку, що маркетинг на ринку праці сприяє побудові діяльності посередників по напрямках орієнтації на потребу роботодавців (кадровий аудит, експертиза робочих місць, аналіз стану соціально-психологічного клімату в колективі); віднесення роботодавця до певного сегмента й оптимізація кадрової політики (розробка організаційної структури, штатного розпису, системи мотивації персоналу, підвищення кваліфікації); підбору персоналу після аналізу діяльності фірми і її кадрової політики (послуги по оптимальному розміщенню кадрів, що включає внутрішні і зовнішні переміщення).

На наш погляд, стимулюючи розвиток приватних посередників на ринку праці, держава зменшує власні витрати, створює робочі місця і в цілому, здійснює регулювання ринку праці адекватно соціально-економічній ситуації. Конкуренція між посередниками приводить до розвитку методів регулювання, накопиченню досвіду управління зайнятністю в ринкових умовах, появи нових технологій регулювання які не вимагають від держави великих витрат. Аналіз посередницької діяльності конкурентів необхідний для забезпечення адекватності політики зайнятості умовам, які склалися на ринку, що, на нашу думку, є маркетинговим підходом і дозволяє підвищити ефективність управління ринком, не збільшуючи витрати.

1.Легомінова С.В. Маркетинг ринку праці (методологія дослідження): Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – 08.01.01. – К.: КНЕУ. – 2002. – 16 с.

2.Белова Л.М. Рынок труда: некоторые вопросы анализа и прогнозирования // Труд и социальные отношения. – 1996. – № 3. – С.40.

*Отримано 16.09.2004*

УДК 658.012.3

Л.И.АВЕДЯН, канд. экон. наук

*Харьковский национальный экономический университет*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ СПОСОБНОСТИ К ПЕРЕМЕНАМ**

Рассматривается система показателей деятельности организации, объединяющей

личностные и организационные цели и обеспечивающей эффективное управление реализацией совершенствований деятельности организации.

Несмотря на высокий промышленный, научно-технический и кадровый потенциал, Украина находится в глубоком кризисе. Скорость восстановления экономических процессов зависит от того, насколько быстро менеджеры смогут создать живую, комфортную и высоконравственную рабочую атмосферу в организации (предприятии). При всей сложности экономических условий жизни, руководители организаций ощущают необходимость создания процесса организационных перемен, который бы эволюционировал из системы повышения качества в систему управления совершенствованием и переменами. Становится понятным, что совершенствование деятельности организации включает не только аналитический, а и творческий процессы (процесс обучения, основанный как на стратегическом видении, так и на новых ценностях и нормах).

Этой проблематикой занимались и занимаются многие отечественные и зарубежные ученые, например, С.Малахов [1], Г.Никифоров [2], Э.Кембел [3] и др. Можно сказать в целом, что все они создают предпосылки к формированию новых гипотез для исследования целей личности и организации. Необходимость выдвижения таких гипотез связана с тем, что в современных условиях рабочая среда представляет собой не столько совокупность рабочих мест, на которых осуществляются рабочие операции, сколько целостную систему показателей деятельности, объединяющую в себе определенную философию и набор правил, формирующих основу для непрерывного совершенствования процессов и для самосовершенствования самих работников.

Целью данной статьи является определение и теоретическое обоснование системы показателей деятельности организации для обеспечения эффективного управления реализацией ее усовершенствований. Реализация поставленной цели сопутствовала необходимости решения таких задач, как исследование теоретических аспектов показателей деятельности организации (личностных и организационных), организация циклического процесса непрерывного совершенствования управления, определение общих принципов системы показателей деятельности организации.

Человек является важнейшим элементом производственного процесса в организации. Каждый ключевой фактор успеха организации связан с его личными целями. Таким образом, отправной точкой системы показателей деятельности организации служит индивидуальность человека. Система показателей деятельности организации объединяет теорию менеджмента, управление результативностью, управ-

ление компетенциями, личностные показатели и организационные показатели. Ее можно определить как систематический процесс непрерывного, последовательного и регулярного совершенствования, развития и обучения, направленный на устойчивый рост результатов деятельности каждого сотрудника в отдельности и организации в целом.

Одним из элементов системы показателей деятельности организации являются личностные показатели, включающие личное видение, миссию, ключевые роли и факторы успеха, показатели результативности, самоуправление, саморазвитие, само-коучинг. Такого рода показатели подразумевают непрерывное совершенствование индивидуальных навыков и поведения, они акцентируют внимание на благополучии человека и его общественных достижениях. Следующим элементом являются организационные показатели, которые включают в себя организационное видение, миссию, базовые ценности, ключевые факторы успеха, цели, показатели результативности, целевые значения и действия, направленные на организационное совершенствование [9]. Эта система показателей должна работать на уровне подразделений в виде системы показателей отделов, команд, индивидуальных планов отдельных работников. Особое значение при этом должно придаваться развитию стратегии и средствам ее реализации. Третьим элементом системы показателей деятельности организации является всеобщий менеджмент на основе качества – стиль жизни всей организации, в котором непрерывное совершенствование занимает центральное место. Сюда входит определение проблем, поиск первопричин проблем, осуществление действий, проверка эффективности этих действий и т.д. [7, 12]. Всеобщий менеджмент на основе качества – это и философия, и набор руководящих принципов, следование которым помогает создать постоянно совершенствующуюся организацию на основе рационального использования цикла Деминга [5]. Цикл Деминга состоит из следующих этапов: планирование, исполнение, проверка, воздействие. Четвертый элемент системы – управление результативностью и управление компетенциями поддерживают процесс непрерывного развития человеческого потенциала и организации. Цель управления результативностью и управления компетенциями – непрерывное достижение высокой производительности мотивированным и развитым коллективом. Здесь все сосредоточено на максимальном развитии сотрудников и определении способов оптимального приложения их потенциала для достижения целей организации. Управление результативностью и компетенциями направлено на развитие способностей, необходимых для выполнения работы, что позволяет накапливать знания, приобретать умение, опыт, навыки, формирует систему отношений, норм, цен-

ностей, взглядов, принципов, которые способствуют профессиональному выполнению работы. В системе этих показателей в центре внимания находится цикл развития, состоящий из этапов: планирование результатов, коучинг, оценка результатов (аттестация) и развитие способностей, нужных для выполнения работы.

Следует отметить, что на практике во всех перечисленных теориях менеджмента встречается процесс интуитивного обучения или обучения на практике (цикл обучения Колба) [10]. Результатом применения этого процесса вместе с процессом сознательного обучения, или обучения в рамках образовательных программ, служит изменение индивидуального и коллективного поведения. Индивидуальное и групповое обучение создают условия для эффективных перемен в организации.

Обобщая вышеизложенное, можно утверждать, что личностные и организационные показатели, всеобщий менеджмент на основе качества, управление результативностью и компетенциями имеют единый подход, используемый во всех перечисленных концепциях – процессы совершенствования, развития и обучения. Личностные показатели акцентируют внимание на жизни, благополучии и поведении людей. Организационные показатели – это концепция стратегического менеджмента, используемая для развития и реализации организационной стратегии, а также для систематизации управления организацией, основанной на ее основной миссии, видении, базовых ценностях, ключевых факторах успеха, планах и действиях, направленных на ее совершенствование. Этот процесс объединяет совершенствование сотрудников и бизнес-процессов с использованием индивидуальных навыков и поведения людей, связанных с их деятельностью в коллективе. Процесс развития представляет собой последовательное личностное развитие и обучение посредством приобретения знаний на основе практики. Здесь сосредоточено внимание на совершенствовании результатов деятельности сотрудников, непосредственно развития у них способностей, нужных для выполнения работы. Процесс обучения представляет собой трансформацию и реализацию полученных знаний с целью изменения поведения. Обучение – это трансформация личности, зависящая от имеющихся знаний. Оно, в свою очередь, приводит к трансформации коллективного поведения.

Для организации должны быть характерны наличие видения, самостоятельный выбор направления, обучения и баланса между личными устремлениями работников и устремлениями организации в целом. Таким образом, предложенная система показателей существенно отличается от традиционных подходов к совершенствованию, управлению

переменами и формированию стратегий [4, 6, 8, 9, 11], которые уделяют недостаточно внимания важному исходному этапу формулирования целей личности и соотнесения их с индивидуальным поведением и с принятыми целями организации. Перемены и совершенствование в организации возможны только тогда, когда люди внутренне готовы к ним.

Внимание к человеку (личности) – обязательное слагаемое системы показателей деятельности организации. Цель такого подхода состоит в достижении максимального уровня ответственности и преданности сотрудников, поощрение их индивидуального развития творческих способностей (креативности). Из вышесказанного следует, что если личные цели сотрудника принимаются во внимание, то он будет работать и мыслить в соответствии с принятыми целями организации. Этот подход способствует формированию мотивации, творческого мышления, росту ответственности, появлению вдохновения и энтузиазма. Принципы, на которых основана теория системы показателей деятельности организации, следующие: ориентация на потребителя, согласованные цели личности и организации, этика и поведение, увлекающая и приносящая удовольствие работа, ориентация на бизнес-процессы, внимание к долгосрочному совершенствованию, развитию и обучению. Принцип ориентации на потребителя является неотъемлемой частью личностных и организационных показателей. Поведение сотрудников должно быть направлено на потребителя и являться основным навыком, на который обращается внимание при их оценке. Согласованные цели личности и организации должны достигаться с помощью менеджеров, которые их формулируют и используют как ориентир в процессе самосовершенствования, развития и обучения. Принципы этики и поведения основываются на высоких моральных принципах людей и общей цели организации. Социальная ответственность, этика – неотъемлемый компонент организации. Увлекающуюся и приносящую удовольствие работу может создать организационная среда, обладающая такими характеристиками, как привлекательность работы, мотивация, приверженность, энтузиазм и вдохновение. Должно придаваться большое значение инвестициям в человеческий капитал (посредством тренингов). Принцип ориентации на бизнес-процессы подразумевает управление процессами, основанными на показателях результативности. Следуя этому принципу, к ошибкам относятся как к возможностям совершенствования. Работники, совершенствуя себя и свою работу, помогают другим совершенствовать самих себя и свою организацию, где проявляется принцип внимания к долгосрочному совершенствованию, развитию и обучению. Определение

профилей компетенций и разработка планов работы сотрудников приводят к развитию способностей, связанных с выполняемой работой, и нацелены на эффективное ее выполнение. Руководствуясь этими принципами, можно создать устойчивую обучающуюся организацию.

Использование системы показателей деятельности организации означает управлять и принимать решения, основываясь на фактах и цифрах, связанных с реализацией видения. Применение этой теории эффективно только в том случае, когда оно основано на стратегическом процессе развития, в котором видение и миссия, ключевые факторы успеха, показатели результативности, процессы обучения и планирования как личности, так и организации дополняют друг друга. Все они вместе способствуют реализации непрерывного совершенствования на всех уровнях организации и развитию человеческого потенциала сотрудников.

1. Малахов С. В. Экономический человек и рациональность экономической деятельности // Психологический журнал. – 1990. – Т.11. – С.36-39.

2. Никифоров Г. С. Психология менеджмента / Под ред. проф. Г. С. Никифорова. – 2-е изд. – Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2002. – 556 с.

3. Кембел Э., К. Саммерс Лаче. Стратегический синергизм. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.

4. Chang, R and M. Morgan. Performance Scorecards: Measuring the Right Things in the Real World. San-Francisco: Jossey-Bass, 2000. – 192 p.

5. Deming W. E. Out of the Crisis. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1985. – 507 p.

6. Harrington H. J. Total Improvement Management: The next Generation in Performance Improvement. New York: McGraw-Hill, 1995. – 544 p.

7. Imai, M. Kaizen. New York: Random House, 1986. – 259 p.

8. Kaplan R.S. and D.P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.

9. Kaplan R.S. and D.P. Norton. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press, 2000. – 416 p.

10. Kolb, D.A. Experimental Learning. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984. – 288 p.

11. Oakland, J.S. Total Quality Management. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1991. – 256 p.

12. Rampersad, H. K. Total Quality Management: An Executive Guide to Continuous Improvement. New York: Springer-Verlag, February 2000. – 200 p.

*Получено 26.08.2004*