

УДК 338.45

Михайленко Д.Г.

*кандидат экономических наук, докторант
Научно-исследовательского центра индустриальных проблем развития
Национальной академии наук Украины,
доцент кафедры социологии и психологии управления
Харьковского национального экономического университета
имени Семена Кузнеця*

ОЦЕНКА ПОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ СПОСОБНОСТИ К ИЗМЕНЕНИЯМ

THE BEHAVIOR OF ORGANIZATION EVALUATION AND IST ABILITY TO CHANGE

АННОТАЦИЯ

Рассмотрены теоретические аспекты формирования показателей поведения организации. Выделены личностные и организационные показатели поведения организации. Определены общие принципы построения оценочной системы показателей поведения организации. Предложена система показателей деятельности организации, которая способствует эффективному управлению и принятию решения.

Ключевые слова: оценка, поведение организации, система показателей, обучение, персонал, организация.

АНОТАЦІЯ

Розглянуті теоретичні аспекти формування показників поведінки організації. Виокремлено особистісні та організаційні показники поведінки організації. Визначено загальні принципи побудови оціночної системи показників поведінки організації. Запропоновано систему показників діяльності організації, яка сприяє ефективному управлінню та прийняттю рішень.

Ключові слова: оцінка, поведінка організації, система показників, навчання, персонал, організація.

ANNOTATION

Theoretical part of this article discusses how to form the indicators of the organizational behavior, defining the general principles for constructing the system of indicators for estimation of organizational behavior. It is also followed by proposing the system of estimated indicators, which puts together two aspects to explain organizational behavior: the personal aspect, and the organizational aspect, and facilitates effective management and decision making.

Keywords: evaluation, organizational behavior, system of indicators, training, personnel, organization.

Постановка проблемы. Рыночные реформы, которые происходят в Украине, сопровождаются трансформацией всей системы общих отношений.

Общепризнанным является факт, что неявные знания, которыми обладает человек, могут быть столь же значимыми для достижения целей организации, как и явные, систематизированные формы знания, создаваемые в течение длительного периода. 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 поведения организации включает не только аналитический, но и творческий (процесс обучения, основанный как на стратегическом видении, так и на новых ценностях и нормах).

Анализ последних исследований и публикаций. Данной проблематикой занимались и занимаются многие отечественные и зарубежные ученые, такие как: А. Виханский, Т. Заславская, Г. Никифоров, С. Малахов, П. Друкер, Д. Леонард, Ф. Лютенс, М. Мескон, Э. Кембел и др. Можно сказать в целом, что все они создают предпосылки к формированию новых гипотез для исследования целей личности и целей 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, которые формируют основу для непрерывного совершенствования поведения организации и для самосовершенствования самих работников.

Целью данного исследования являются определение и теоретическое обоснование системы характеристик поведения организации для обеспечения эффективного управления реализацией усовершенствований организации.

Для реализации поставленной цели необходимо решить такие задачи, как исследование теоретических аспектов формирования показателей поведения организации (личностных и организационных), организация циклического процесса непрерывного совершенствования поведения организации в целом и ее сотрудников в частности, определение общих принципов построения оценочной системы показателей поведения организации.

Изложение основного материала исследования. Человек является важнейшим элементом производственного процесса в организации. Каждый ключевой фактор успеха организации связан с его личными целями. Таким образом, отправной точкой системы показателей поведения организации служат характеристики индивидуальности человека. Исходные теоретические идеи формирования системы показателей поведения организации содержатся в теории менеджмента, организационного поведения, управления результативностью, управления компетенциями. Оценку поведения 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.

Одной из подсистем системы показателей деятельности организации являются личностные показатели. Они включают в себя личное видение, миссию, ключевые роли, ключевые факторы успеха, показатели результативности, самоуправление, саморазвитие, самокоучинг. Такого рода показатели позволяют определить резервы непрерывного совершенствования индивидуальных навыков и поведения отдельного сотрудника организации. Они акцентируют внимание на благополучии человека и его общечеловеческих достижениях.

Следующую подсистему оценки образуют 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 являются оценки качества ее менеджмента – стиля жизни всей организации, в котором непрерывное совершенствование занимает центральное место. Сюда входят: 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 поддерживает процесс непрерывного раз-

вития человеческого потенциала сотрудников и коллектива организации. Цель управления результативностью и компетенциями – непрерывное достижение высокой производительности мотивированным и развитым коллективом. Здесь все сосредоточено на максимальном развитии сотрудников и определении способов оптимального использования их потенциала для достижения целей организации. Управление результативностью и управление компетенциями направлены на развитие способностей персонала, необходимых для качественного выполнения работы. Они позволяют определить резервы накопления знания, приобретения умений, опыта, навыков, формирования системы отношений, норм, ценностей, взглядов, принципов, направленных на профессиональное выполнение работы. В системе предметов этих показателей в центре находится цикл развития, который состоит из следующих этапов: планирование результатов, коучинг, оценка результатов (аттестация) и развитие способностей, нужных для выполнения работы.

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

Обобщая имеющиеся мнения, можно сказать, что личностные показатели, организационные показатели, характеристики менеджмента на основе качества, оценки управления результативностью и компетенциями имеют единую направленность – определение резервов совершенствования, развития и обучения. Личностные показатели акцентируют внимание на качестве трудовой жизни, благополучии людей. Организационные показатели обеспечивают оценку стратегического менеджмента, позволяют определять направления развития и реализации организационной стратегии, а также систематизации управления организацией, основанной на ее миссии, видении, базовых ценностях, ключевых факторах успеха, планах и действиях, направленных на ее совершенствование. Процесс совершенствования объединяет в себе 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.

Руководители каждой организации должны иметь представление о видении, самостоятельном выборе направления, обучения и баланса между личными устремлениями работников и устремлениями организации в целом.

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 поведения личности и сравнения их с целями поведения организации. Перемены и совершенствование в организации возможны только тогда, когда люди внутренне готовы к ним.

Внимание к человеку (личности) – обязательная слагаемая системы показателей деятельности организации. Цель такого подхода состоит в достижении максимального уровня ответственности и преданности сотрудников, поощрении развития их творческих способностей (креативности). Если личные цели сотрудника принимаются руководством во внимание, он будет работать и мыслить в соответствии с принятыми целями организации. Этот подход способствует формированию мотивации, творческого мышления, возрастанию ответственности, появлению вдохновения и энтузиазма.

К принципам, на которых формируется система показателей поведения организации, относятся: 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. Принцип этики и поведение основываются на высоких моральных принципах людей и общей цели организации. Социальная ответственность, этика – неотъемлемый компонент организации. Увлекающую и приносящую удовольствие работу может создать организационная среда, которая обладает 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. В этом проявляется принцип внимания к долгосрочному совершенствованию, развитию и обучению. Определение профилей компетенций и разработка планов работы сотрудников приводят к развитию их способностей, связанных с выполняемой работой, и нацелено на эффективное ее выполнение. Руководствуясь этими принципами, можно создать устойчивую обучающуюся организацию.

Основное внимание следует уделять тому, как систематически внедрять в практику разработанные планы по совершенствованию организации и личности. Смысл данного этапа заключается в совершенствовании деятельности и организационных бизнес-процессов на основании цикла обучения. Здесь речь пойдет о следующих вопросах: как исправлять ошибки, как улучшать то, что уже существует, и как делать все правильно с первого раза. При работе над совершенствованием личности подчиненных руководителю необходимы навыки коммуникации, контроля своего поведения, воспитания уверенности в себе и оценки своих сильных сторон. Действия по совершенствованию предполагают поиски резервов улучшения существующих профессиональных навыков. Центральным вопросом здесь является эффективность – как «делать вещи правильно»; обновление, то есть то, как иначе выполнять существующую работу. Здесь мы имеем дело с результативностью – тем, как «делать правильные вещи».

Следовательно, совершенствование и обновление дополняют друг друга. Взаимосвязанный процесс совершенствования процессов можно подразделить на следующие стадии: выбор процессов, то есть выбор и определение самых важных процессов, которые стоит совершенствовать; оценка и стандартизация выбранных процессов; совершенствование прошедших оценку процессов; совершенствование личности.

Чтобы выполнить стратегические задачи организации, каждый должен рассматривать постоянное совершенствование, развитие и обучение как норму. Набор действий процесса совершенствования: уважать людей; быть честным и с добротой отзывайтесь о других; судить о других справедливо и точно; уметь развить в себе ясное состояние ума и непорочное поведение; уделять внимание развитию духа, здоровью тела и полезным занятиям; сохранять самоконтроль и постоянно заниматься самотренировкой; постоянно стремиться к достижению своих личных целей; приводить свои личные устремления, мировоззрение в соответствие с целями организации, ее миссией, видением и

базовими цінностями; проаналізувати свої личные результати и оцініть ступінь совершенствования; документувати те, чому ви уже успіли навчитися.

Совершенствование личности касается улучшения личностных качеств и поведения. Основное внимание обращается на благополучие и успех в обществе. В развитии же акцент делается на развитие необходимых для работы умений сотрудников и менеджеров, что позволяет им надлежащим образом выполнять свою работу. Благодаря постепенному развитию способностей к обучению сотрудников качество их работы улучшается, организация получает возможность оптимальным образом использовать их потенциал. Стадии планирования результатов, коучинга, оценки сотрудников и развития нужных для работы компетенций постоянно повторяются в процессе развития. Следует заметить, что необходимо увязывать интересы личности и организации, так как это существенно для развития компетентности сотрудников. Большинство организаций неправильно реализует систему развития компетенций: в ней нет ясной связи между этой системой и общими целями организации. Более того, отсутствует связь этой системы и с личными целями (устремлениями) сотрудников. Это не способствует ни обучению, ни устойчивому развитию и совершенствованию организации. В литературе по управлению персоналом эта проблема также часто игнорируется. В данном исследовании предлагается, как на основе системы показателей деятельности можно более эффективно развивать компетенции и проводить оценку персонала. Как упоминалось, ориентация на результаты – существенный элемент концепции системы показателей деятельности организации.

Следующий этап данной концепции помогает работнику развить требуемые профессиональные (нужные для работы) компетенции и повысить эффективность работы. Это прежде всего планирование результатов. На этой фазе достигается соглашение относительно требуемых результатов на основе целей организации, определяется, какие знания и навыки нужны для достижения результатов. Эти два элемента формируют профиль профессиональных компетенций. На этой фазе сотрудник вместе со своим руководителем разрабатывает индивидуальный план работы. На основе этого плана проводятся периодические (обычно ежегодные) встречи руководителя и сотрудника, на которых они решают, насколько успешно реализуются поставленные цели и происходит ли развитие потенциала сотрудника. На этих встречах также обсуждается, какие компетенции сотрудник смог реализовать.

Коучинг. На этой фазе менеджер и его подчиненный периодически встречаются для обсуждения продвижений. Менеджер дает рекомендации, уточняет обязанности сотрудника и предоставляет обратную связь.

Аттестация. Официальная аттестация проводится периодически (чаще всего раз в год) для проверки выполнения всех условий, обсужденных при планировании результатов. Если условия выполнены, уточняется, как это было сделано.

Развитие профессиональных компетенций. На этой фазе проводится развитие компетенций сотрудников путем специальных курсов, обучения на рабочем месте, анализа ситуаций из жизни, наблюдения за работой опытных коллег, получения обратной связи от клиентов, тренингов и специальных программ по развитию способностей. Систематическое выполнение комплекса вышеперечисленных мероприятий дает возможность направлять и контролировать развитие способностей и компетенций сотрудников. Нужно только найти правильный баланс между целями, желаниями, ожиданиями, притязаниями и потребностями отдельных сотрудников и организации в целом.

Обучение – это циклический и кумулятивный процесс постоянного обновления и расширения копилки знаний. Цель обучения – изменить поведение, чтобы было возможно действовать более эффективно. Обучение – это процесс постоянной трансформации личности. Полезно различать осознанное обучение и неосознанное обучение. Первое обычно называют обучением при помощи образования, а второе – обучением на основе опыта. Осознанное обучение обычно более эффективно и лучше развивает способности, чем неосознанное, потому что предоставляет больше возможностей для контроля над процессом. По этой причине нужно разобраться в личных устремлениях каждого сотрудника (образе личности и представлениях о себе). Люди, не сделавшие этого, обучаются менее эффективно. С другой стороны, неосознанное обучение носит циклический характер. Здесь опыт приобретается через деятельность – действия, которые дают новые знания. Эта форма обучения также крайне важна, о чем свидетельствуют приведенные ниже данные: после того как вы что-то прочитали, вы запомните 10%; после того как вы что-то услышали, вы запомните 20%; после того как вы что-то увидели, вы запомните 30%; после того как вы что-то увидели и услышали, вы запомните 50%; после того как вы что-то сделали сами, вы запомните 90%. Следовательно, оптимальное обучение возникает тогда, когда у людей есть возможность действовать.

Можно также различать индивидуальное обучение и групповое обучение (последнее также называют командным, или организационным обучением). Индивидуальное обучение – это основа всех форм и процессов обучения. Без индивидуального обучения организационное обучение невозможно. При помощи индивидуального обучения работники учатся и изменяют свое поведение. При групповом обучении они обучаются вместе и учатся друг у друга.

Групповое обучение ведет к тому, что учится вся организация, благодаря чему происходят процессы организационных перемен. И в обоих случаях обучение, как правило, основано на опыте. Примером может служить обучение, которое происходит, когда анализируются системы показателей деятельности организации и индивидуальные рабочие планы.

Выводы. Использовать систему 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.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Малахов С.В. Экономический человек и рациональность экономической деятельности / С.В. Малахов // Психологический журнал. – 1990. – Т. 11. – № 6. – С. 38-46.
2. Никифоров Г.С. Психология менеджмента / Никифоров Г.С.; под ред. проф. Г.С. Никифорова. – 2-е изд. Харьков : Изд-во Гуманитарный центр, 2002. 556 с.
3. Кембел Э. Стратегический синергизм / Э. Кембел, К. Саммерс Лаче. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.
4. Chang R. Performance Scorecards: Measuring the Right Things in the Real World / R. Chang, M. Morgan. – San-Francisco : Jossey-Bass, 2000.
5. Deming W.E. Out of the Crisis / W.E. Deming. – Cambridge : Massachusetts Institute of Technology, 1985.
6. Harrington H.J. Total Improvement Management: The next Generation in Performance Improvement / H.J. Harrington. – New York : McGraw-Hill, 1995.
7. Imai, M. Kaizen. – New York : Random House, 1986.
8. Kaplan R.S. and D.P. Norton. The Balanced Scorecard / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Translating Strategy into Action. – Boston : Harvard Business School Press, 1996.
9. Kaplan R.S. The Strategy-Focused Organization / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. – Boston : Harvard Business School Press, 2000.
10. Kolb D.A. Experimental Learning / D.A. Kolb. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1984.
11. Oakland J.S. Total Quality Management / J.S. Oakland. – Oxford : Butterworth-Heinemann, 1995.
12. Rampersad H.K. Total Quality Management: An Executive Guide to Continuous Improvement / H.K. Rampersad. – New York : Springer-Verlag, 2001.