

УДК 658.338.1

Вікторія Творонович, к.е.н., доц.

(доцент каф. Економіка та підприємництво, Державний економіко-технологічний університету транспорту)

Іван Ткачук

(магістр, Державний економіко-технологічний університет транспорту)

ФОРМУВАННЯ РИНКОВО ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ

У статті розглянута сутність економічного поняття «результативність» метод управління цінностями (VBM – value based management), програма підвищення якості життєдіяльності працівників (QWL – Quality Work Life), програми розвитку м'якого лідерства (SLSD – soft leadership skills development), інтегральні програми підвищення результативності (HPI – Human Performance Improvement), формування та розвиток культури співробітництва та досягнень, підсистема стилю управління, підсистема внутрішньої комунікації, підсистема мотивації персоналу, підсистема культури, орієнтованої на споживачів послуг центру зайнятості, систему управління результативністю діяльності регіонального центру зайнятості, підсистема навчання і розвитку персоналу, підсистема мотивації персоналу відмінність роботи групами від групової роботи, підсистема навчання і розвитку персоналу, управління результативністю діяльності за Гері Кокінзом, вибір критерію результативності управління діяльності державного центру зайнятості, критерії оцінки та складові елементи системи управління результативністю діяльності регіональних центрів зайнятості.

Стаття присвячена визначенню критеріїв оцінки та складових елементів системи управління результативністю діяльності підприємства на прикладі регіонального центру зайнятості, та представлено власну думку щодо найбільш доцільної до застосування методики управління у державних установах.

Ключові слова: результативність, державна служба, система управління, ефективність.

© Творонович В., Ткачук І., 2016

Виктория Творонович, к. э.н.

(доцент каф. «Экономика и предпринимательство», Государственный экономико-технологический университет транспорта)

Иван Ткачук, магистр,

(Государственный экономико-технологический университет транспорта)

ФОРМИРОВАНИЕ РЫНОЧНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА ЗАНЯТОСТИ

В статье рассмотрена сущность экономического понятия «результативность» метод управления ценностями (VBM – value based management), программа повышения качества жизнедеятельности работников (QWL – Quality Work Life), программы мягкого лидерства (SLSD – soft leadership skills development), интегральные программы повышения результативности (HPI – Human Performance Improvement), формирование и развитие культуры сотрудничества и достижений, подсистема стиля управления, подсистема внутренней коммуникации, подсистема управления персоналом, подсистема культуры, ориентированной на потребителей услуг центра занятости, систему управления результативностью деятельности регионального центра занятости, подсистема обучения и развития персонала, подсистема управления персоналом, отличие работы группами от групповой работы, подсистема обучения и развития персонала, управление результативностью деятельности за Гэри Кокинзом, выбор критерия результативности управления деятельности государственного центра занятости, критерии оценки и составляющие элементы системы управления результативностью деятельности региональных центров занятости.

Статья посвящена определению критериев оценки и составляющих элементов системы управления результативностью деятельности предприятия на примере регионального центра занятости, и представлено собственное мнение по наиболее целесообразной к применению методике управления в государственных учреждениях.

Ключевые слова: результативность, государственная служба, система управления, эффективность.

Victoria Tvoronovych, PhD, Associate Professor

(Associate Professor of the department «Economics and Entrepreneurship», State Economy and Technology University of Transport)

Ivan Tkachyk, master

(State Economy and Technology University of Transport)

FORMATION OF MARKETORIENTED SYSTEM OF PERFORMACE MANAGEMENT OF THE REGIONAL EMPLOYMENT CENTERS

In the article the essence of the economic concept of «performance» method of control values (VBM – value based management), program of improving the quality of life

of workers (QWL – Quality Work Life), soft Leadership Development Program (SLSD – soft leadership skills development), integrated program increase effectiveness (HPI – Human Performance improvement), formation and development of cultural cooperation and achievements subsystem management style subsystem internal communication subsystem motivation subsystem culture focused on customer service employment center, system performance management of the regional employment center, subsystem education and staff development, staff motivation subsystem difference of groups of groupware subsystem training and staff development, performance management activity Gary Kokinzom, the selection criterion of effectiveness of public administration employment center, benchmarks and constituent elements of the performance management of the regional employment centers.

The article is devoted to the definition of evaluation criteria and the constituent elements of performance management systems on the example of a regional employment center, and presented their opinion on the most appropriate management techniques for use in public institutions.

Keywords: efficiency, public service, management system efficiency.

Постановка проблеми. В умовах розбудови системи державного устрою важливу економічну та соціальну роль відіграють регіональні центри зайнятості. Здійснюючи функцію підвищення рівня зайнятості населення, вони сприяють збільшенню валового внутрішнього продукту та рівня промислового виробництва, а також зниженню соціального навантаження на бюджет країни. Проте ефективність регіональних центрів зайнятості залежить від створеної системи управління результативністю діяльності, формування якої виступає одним із основних пріоритетів державної установи.

Аналіз останніх досліджень. Питанню управління результативністю діяльності підприємств, та зокрема, державних установ, приділені роботи М. Армстронга, Г. Кокінза, І. Марченко, Н. Кліща, А. Панкратова, Л. Фудулової, Є. Яхонтової та ін.

Невирішені частини проблеми. Разом з тим, питання формування системи управління результативністю діяльності державних установ, а зокрема, регіональних центрів зайнятості, залишаються малодослідженими та зумовлюють потребу в подальшому дослідженні.

Метою даної статті є визначення критеріїв оцінки та складових елементів системи управління результативністю діяльності регіональних центрів зайнятості та обґрунтування найбільш доцільного підходу до управління у державних установах.

Основні результати дослідження. Здійснюючи регулювання рівня зайнятості населення, регіональні центри зайнятості орієнтуються на досягнення високої результативності своєї діяльності збільшенню валового внутрішнього продукту та рівня промислового виробництва, тим сприяють зниженню соціального навантаження на виробничу сферу. При цьому вони зосереджують свої зусилля на створенні системи управління результативністю діяльності, формування якої виступає одним із основних пріоритетів державної установи. Досягнення високої результативності діяльності регіональних центрів зайнятості передбачає вибір її критеріїв

У найбільш загальному вигляді критерій результативності діяльності регіонального центру зайнятості еквівалентний не тільки правильному формулюванню поточних і стратегічних завдань персоналу, але й визначенню основних напрямів діяльності низових ланок Державної служби зайнятості. Критерій управління результативністю зазвичай виражається у вигляді сукупності показників і віддзеркалює рівень пізнання процесів і явищ персоналом регіонального центру зайнятості

на локальному ринку праці. При виборі критерію результативності управління слід керуватися такими основними вимогами: по-перше, він повинен бути виражений кількісно, тобто мати фізичний сенс; по-друге, найбільш повно виражати результати діяльності базового центру зайнятості; по-третє, бути досить простим, зрозумілим і конкретним.

Управління результативністю діяльності допомагає розкрити потенційні можливості персоналу і, як наслідок, підвищити ефективність діяльності колективу і системи управління в цілому. Управління результативністю діяльності за Гері Кокінзом – це управління втіленням стратегії організації в життя, перетворенням планів у конкретні результати. Управління результативністю можна представити як концепцію, що поєднує відомі методології поліпшення бізнесу та технології [3].

Управління результативністю діяльності регіональних центрів зайнятості покликане сприяти високоефективної діяльності державної установи та її співробітників. Остання передбачає виконання досить складних завдань забезпечення високої продуктивності праці, високої якості обслуговування населення, соціального розвитку організації. Таким чином, мета управління результативністю – зробити хороше кращим, добитися загального для всіх розуміння поставлених завдань, розвинути в людях здатність виконати ці завдання і дати їм все, що потрібно для продуктивної праці та повної реалізації свого потенціалу на благо самих себе і організації.

Управління результативністю виявляє співробітників, які демонструють низькі результати, але дає їм відчуті позитивну мотивацію. Їм надаються можливості підвищити продуктивність своєї праці або навчитися краще використовувати свої здібності [1]. Управління результативністю підвищує передбачуваність результатів, прояснює зв'язок між стратегічними, операційними та фінансовими цілями, робить їх зрозумілими для менеджерів і груп співробітників, що дозволяє їм діяти, а не чекати вказівок начальників. Управління результативністю дозволяє кількісно оцінити результативність планування витрат за допомогою ключових показників ефективності, отриманих із стратегічних карт і збалансованих систем показників. На відміну від традиційної системи управління результативністю діяльності, ефективність якої зумовлюється такими критеріями, як прибутковість, продуктивність, ефективність використання ресурсів та конкурентоспроможність підприємства на ринку, для регіональних центрів зайнятості такими критеріями виступають: 1) доступність послуг, що надаються регіональними центрами зайнятості в рамках сприяння зайнятості населення; 2) рівень працевлаштування осіб, що звернулись до регіональних центрів зайнятості; 3) рівень охоплення безробітного населення професійним навчанням; 4) бюджетна ефективність регіональних центрів зайнятості; 5) дотримання центрами зайнятості встановлених вимог виконавської дисципліни.

Виходячи із цього, формування системи управління результативністю діяльності регіональних центрів зайнятості має включати такі підсистеми: культури організації, орієнтованої на споживачів послуг центру зайнятості; стилю управління; мотивації персоналу; комунікацій всередині організації; навчання та розвитку.

Систему управління результативністю діяльності регіонального центру зайнятості слід будувати на основі підходу MBORR (Management by Objectives, Results and Rewards) – управління за цілями, результатами та компенсацій. На практиці це означає зв'язати в один вузол планування, оцінку, контроль і стимулювання персоналу [3]. Як тільки в організації будуть розроблені ключові показники ефективності (KPI) для всіх відділів і груп персоналу, а також моделі компетентності, з'являться підстави для оцінки персоналу у контексті стратегічного управління, за результатами якої керівники підрозділів будуть володіти достовірною інформацією для прий-

няття рішення про оплату праці (не за участь в процесі роботи, а результати трудової діяльності), кар'єрних переміщеннях і необхідному навчанні підлеглих. Тим самим буде подолано розрив між стратегічною метою вдосконалення управління персоналом (оптимізації витрат на персонал) і реальними процесами управління людськими ресурсами (фактичними витратами на нього).

Підсистема культури, орієнтованої на споживачів послуг центру зайнятості, має забезпечити націленість керівництва і персоналу на забезпечення задоволення потреб населення у роботі за допомогою поліпшення сервісу (набір послуг, ступінь комфорту, зручності, економія часу і матеріальних засобів, тощо), етичних норм (надійність, чесність, відкритість, повага до людей і достовірність інформації про ринок праці) і естетики (дизайн, зручність і чистота приміщень і прилеглих територій, зовнішній вигляд працівників регіонального центру зайнятості тощо). Формування і розвиток корпоративної культури державної установи передбачає програму заходів по закріпленню у свідомості персоналу процесів, які в сукупності створюють цінність для відвідувачів центру, і механізмів, які дозволяють керівництву швидко аналізувати якість обслуговування, з одного боку, і розвивати відповідальність кожного працівника за результат, з іншого.

Підсистема мотивації персоналу включає в себе розробку систем мотивації, оплати праці, форм морального стимулювання персоналу державної установи. Для підвищення мотивації державних службовців доцільно: пов'язати результати діяльності регіонального центру зайнятості із системою оцінки кадрів та подальшою винагородою конкретного працівника; розробити окремі гнучкі мотиваційні програми для державних службовців, які містили б можливі матеріальні стимули; заохочувати високопрофесійних досвідчених державних службовців до «наставництва» кадрів та керівництва стажуванням молодих державних службовців і осіб, зарахованих до кадрового резерву; удосконалити систему оплати праці з метою залучення до державної служби найбільш кваліфікованих спеціалістів, посилення мотивації їх роботи.

Підсистема стилю управління включає сукупність найчастіше застосовуваних менеджером принципів і методів управління [6]. Вдалим напрямом є залучення до управління рядових працівників, що відіграє важливу роль у мотивації до результативної праці і розвитку персоналу. Це також призводить до розвитку свідомої прихильності персоналу державної установи і підвищення взаємної поваги та довіри між персоналом і керівництвом. У свою чергу, розвиток довіри дозволить керівництву частіше використовувати метод делегування повноважень.

Підсистема внутрішньої комунікації потребує інформаційної підтримки (постановка цілей, організація контролю, процес оцінки результатів та заохочення кращих). В сучасних умовах від якості комунікації залежать всі внутрішні процеси і взаємодію з зовнішнім середовищем. Складність задачі з побудови ефективної системи комунікації та інформації передбачає розробку складної програми дій для її вирішення.

Підсистема навчання і розвитку персоналу включає набір заходів із розвитку компетентності персоналу. Для цього регіональний центр зайнятості може застосовувати гнучкі схеми навчання і розвитку (навчання на робочому місці, ротації, стажування з відривом від роботи, коучинг, наставництво, тренінг та інші форми), а також використовувати навчання і розвиток персоналу в комплексі управління людськими ресурсами (як елемент стимулювання, роботи з кадровим резервом, командної роботи). Навчання і розвиток керівникам слід починати з себе і поширювати на всі категорії персоналу державної установи [2].

При формуванні системи управління результативністю діяльності слід враховувати соціальну спрямованість діяльності регіональних центрів зайнятості. На підприємствах її формування можливе на основі жорсткого підходу, який заснований на побудові та функціонуванні організаційних систем, що діють незалежно від людського фактору. Проте в регіональних центрах зайнятості необхідно створити працівнику такі умови, щоб він розкрив свої здібності на благо організації. При м'якому підході до управління персоналом виділяється три основних напрямки: здійснення переходу від управління групами до групової роботи; формування та розвиток культури співробітництва і досягнень; управління знаннями та створення організації із самонавчанням.

Відмінність роботи групами від групової роботи полягає в наступному [5]:

1. Робота групами фокусується, по суті, на індивіді, його цілі та досягненні; в той час як групова робота фокусується на групі як єдиному цілому, її меті та здобуткам.

2. При роботі групи завдання поділяються на частини між виконавцями. Результат досягається завдяки великим зусиллям працівників або залучення більшої кількості виконавців, тому ефективне рішення проблеми ускладнене.

3. Групова робота заснована на лідерській і ролевій поведінці, взаємній довірі, повазі. Члени групи доповнюють один одного: у неї об'єднуються люди, кожен з яких володіє кращою компетенцією, необхідною для виконання завдання. Так створюється сукупний працівник (група як єдине ціле).

Перехід від роботи групами до групової роботи передбачає досягнення синергетичного ефекту від спільної діяльності людей.

Формування та розвиток культури співробітництва та досягнень є обов'язковими умовами результативної діяльності регіонального центру зайнятості. Характерними рисами цієї культури є: висока взаємна довіра і взаєморозуміння між керівниками підрозділів і підлеглими; розуміння працівниками унікальності свого вкладу і вкладу інших працівників у досягнення загальних цілей; кооперація, підтримка і допомога при виконанні завдань; діючі норми і традиції прояву ініціативи і відповідальності при виконанні роботи; широке використання методу делегування повноважень господарям процесу і груп з управління ним; культ особистих і групових досягнень на благо організації.

М'яке управління людськими ресурсами спирається на сукупність сучасних управлінських технологій. Найбільш значущими в даний час є:

Метод управління цінностями (VBM – value based management), який заснований на виділенні і культивуванні спільних цінностей, які в повній мірі сприяють реалізації завдань організації. В той же час це створює перешкоди для впровадження цінностей окремих працівників і груп, які суперечать стратегії та культурі організації.

Програма підвищення якості життєдіяльності працівників (QWL – Quality Work Life) спрямована на інтеграцію потреб та інтересів державних працівників в цілі організації допомогою створення атмосфери творчості та інновації, зниження рівня стресів на роботі, навчання персоналу навичкам надання підтримки співробітникам, самореалізації в рамках організаційної діяльності та розвитку впевненості в собі. Програми розвитку м'якого лідерства (SLSD – soft leadership skills development) націлені на діагностику й розвиток навичок м'якого лідерства керівників державних установ та кадрового резерву (навички гнучкості лідерської поведінки, спілкування та комунікації, групової та командної роботи).

Інтегральні програми підвищення результативності (HPI – Human Performance Improvement) спрямовані на розвиток компетентності працівників, зміни їх ставлення до роботи. Ці програми покликані об'єднати жорсткі і м'які методи управління персоналом. Вони включають проведення діагностики проблем, розробку, реалізацію та оцінку рішень для підвищення результативності діяльності співробітників (вдосконалення системи мотивації, навчання, коучинг) [4]. Впровадження системи управління результативністю позитивно впливає на ефективність діяльності державної установи, і, зокрема, регіонального центру зайнятості. Зокрема, це дозволяє: знизити ризики, обумовлені вольовими рішеннями і спробами приховати справжні проблеми; звести до мінімуму непродуктивні дії, що не мають відношення до реалізації завдань державної установи; підвищити віддачу від персоналу, розкриваючи його потенційні можливості.

Висновки та пропозиції. Управління результативністю діяльності регіонального центру зайнятості включає в себе заходи із забезпечення виконання державною установою поставлених перед нею завдань. Ефективність системи управління результативністю діяльності базується на таких критеріях, як доступність послуг із зайнятості населення, рівень працевлаштування та охоплення безробітного населення професійним навчанням, бюджетна ефективність регіональних центрів зайнятості й дотримання встановлених вимог виконавської дисципліни. Формування системи управління результативністю діяльності регіональних центрів зайнятості передбачає розвиток таких напрямів діяльності: культури організації, стилю управління, мотивації персоналу, внутрішніх комунікацій й навчання та розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Армстронг М.* Управление результативностью: система оценки результатов в действии / *М. Армстронг* // Альпина паблшерз.-2011. – 248с.
2. *Клищ Н.Н.* Показатели результативности на государственной службе / *Н.Н. Клищ* // «Государственная служба». – 2007. – №3. – С. 67-74.
3. *Кокинз Г.* Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / *Г. Кокинз* // Альпина Бизнес Букс, 2008. – 315 с.
4. *Марченко И.* Методология оценки результатов труда в органах власти и управления / *И.Марченко* // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 10. – С. 4 – 12.
5. *Яхонтова Е. С.* Программа управления результативностью / *Е. С. Яхонтова*. // Справочник по управлению персоналом. – М. : ЗАО МЦФЭР, 2004. – №11. – С. 106-117.
6. *Федулова Л.І.* Актуальні проблеми менеджменту в Україні. – К.: «Фенікс», 2005. – 240 с.

REFERENCES

1. *Armstrong M.* Upravlenie rezultativnostyu: sistema ocenki rezultatov v dejstvii [Performance Management: the performance in centenarians] – М.: al'pina pablishez 2011. – 248s.
2. *Klishh N.N.* Pokazateli rezultativnosti na gosudarstvennoj sluzhbe [Performance indicators in public service] // «Public service – 2007. – №3. – s. 67-74.
3. *Kokinz H.* Upravlenie rezultativnostyu. Kak preodolet razryv mezhdru obyavlennoj strategiej i realnymi processami [Performance Management. How to bridge the gap between the declared strategy and real processes] – М.: Alpina Business Books, 2008. – 315 s.
4. *Marchenko I.* Metodologiya ocenki rezultatov truda v organax vlasti i upravleniya [Methodology of evaluation of results of labour in the organs of power and administration] / personnel officer. Personnel management – 2009. – № 10. – s. 4 – 12.
5. *Yakhontova E. S.* Programma upravleniya rezultativnostyu [Program of performance management / E. S. yakhontova] // Reference management personnel 2004. – №11 – s. 106-117.
6. *Fedulova L.I.* Aktualni problemi menedzhmentu v Ukraini [Actual problems of management in Ukraine] – Kyiv: Feniks – 2005. – 240 s.