

законодательства Республики Беларусь и реальной практики работы организаций. Удобные и гибкие механизмы настройки отчетов позволяют получать полную и достоверную информацию в самых разных аналитических разрезах, для различных категорий пользователей: руководства, службы управления персоналом, кадровой службы и других. Учет ведется в соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь.

В современных условиях нестабильности перед организациями достаточно часто встает задача осуществления организационных изменений. Целью таких изменений может быть оптимизация штата организации, внедрение новых технологий, автоматизация бизнес-процессов и т. д. Результативность организационных изменений зависит, в первую очередь, от ясного представления целей и возможных последствий. Моделирование с использованием компьютерных технологий является наиболее эффективным механизмом подготовки и реализации преобразований.

Новым подходом к эффективной компьютеризации бизнес-процессов в организациях становится использование облачных технологий, что позволяет более рационально использовать имеющиеся ресурсы (за счет, например, освобождения площадей от ИТ-структуры, минимизации лицензионного программного обеспечения и др.)

Таким образом, функционал использования информационных технологий в управлении персоналом может быть разным по наполнению – от самого простого (ввод и хранение основной информации о сотруднике) до создания полноценных систем, реализующих практически весь цикл задач управления персоналом в организации.

Повышение эффективности управления персоналом является ключевым направлением развития организации. Использование информационных технологий позволяет значительно продвинуться на этом пути.

УДК 658.5

Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений в организации

Богданович Е.Г

Белорусский национальный технический университет

Современным инструментом проведения изменений в организации является *бенчмаркинг*, представляющий собой целенаправленную деятельность по поиску, оценке и применению лучших (эталонных) примеров ведения бизнеса. Бенчмаркинг применяется во всех сферах

деятельности организации — логистике, маркетинге, управлении персоналом, совершенствовании бизнес-процессов и является одним из наиболее используемых инструментов сравнительного анализа эффективности работы компании.

Суть бенчмаркинга заключается в сравнении продуктов, услуг или процессов одной организации с продуктами, услугами или процессами другой (эталонной) организации. Иногда это сравнение проводится в рамках одной и той же организации.

Цель данного процесса – совершенствование тех аспектов деятельности организации, по которым проводится сравнение. Бенчмаркинг применяет организация, которая хочет изменить (совершенствовать) свою деятельность.

Основными задачами бенчмаркинга как инструмента проведения организационных изменений являются:

- 1) выявление сильных и слабых сторон организации с позиции ее конкурентоспособности;
- 2) осознание необходимости проведения организационных изменений;
- 3) отбор лучших предложений по совершенствованию определенных бизнес-процессов;
- 4) выявление лучших методов работы для компаний данной отрасли, данного типа;
- 5) разработка стратегически новых подходов к совершенствованию бизнес-процессов;
- 6) определение долгосрочных целевых показателей качества работы, превосходящих текущие;
- 7) как результат, переориентация корпоративной культуры организации.

В зависимости от того, что является объектом сравнительного анализа, бенчмаркинг может подразделяться на несколько видов, основными из которых можно считать:

- *Внутренний бенчмаркинг* – при этом виде бенчмаркинга осуществляется сравнение продуктов (услуг, процессов) внутри организации. Такой вид бенчмаркинга применим для крупных организаций, имеющих сложную структуру.
- *Конкурентный бенчмаркинг* – сравнение проводится с прямыми конкурентами (по предоставляемым продуктам или услугам), работающими на местном, региональном или международном рынке. Данный вид бенчмаркинга близок конкурентному анализу.
- *Функциональный бенчмаркинг* (в рамках одной отрасли), предполагающий сопоставление организации с отраслевыми лидерами или лучшими функциональными операциями отдельных компаний. При этом

виде партнерами по бенчмаркингу обычно становятся организации, обладающие рядом схожих технологических или рыночных характеристик.

• *Общий бенчмаркинг* – направлен на изучение наиболее эффективных процессов любой компании любой отрасли. Для этого вида бенчмаркинга отбираются организации, которые обладают лучшими в своем сегменте рынка процессами и подходами.

Использование бенчмаркинга предполагает следование определенным принципам:

1) взаимность — деятельность партнеров по бенчмаркингу основывается на взаимных отношениях, согласии и обмене данными, которые обеспечивают «выигрышную» ситуацию для обеих сторон;

2) аналогия — бизнес-процессы и основные параметры партнеров должны быть схожими;

3) измерение — важно верно определить ключевые характеристики процесса, которые могут быть адекватно измерены, проанализированы, сопоставлены и в дальнейшем улучшены;

4) достоверность — бенчмаркинг проводится только на основе фактических данных, точного анализа и изучения объекта исследования.

Бенчмаркинг – это процесс, в котором можно выделить несколько основных этапов:

1. *Определение и анализ объекта (объектов) бенчмаркинга.* Проводится общая оценка конкурентоспособности организации, выявляются ее сильные и слабые стороны, определяются потребности организации в изменениях. На этом этапе выбирается объект (объекты) бенчмаркинга - продукты, услуги или процессы организации.

2. *Формирование команды бенчмаркинга.* В команду лучше включать специалистов из различных подразделений организации, чтобы была возможность более широко и объективно проанализировать возможности как своих процессов (продуктов, услуг), так и процессов (продуктов, услуг) партнеров по бенчмаркингу.

4. *Выбор партнера (или партнеров) по бенчмаркингу.* На этом этапе определяется, в первую очередь, каким будет бенчмаркинг – внутренним/внешним (с привлечением других организаций). Проводится поиск организаций, которые являются эталонными; устанавливаются контакты с этими организациями; формулируются критерии, по которым будет производиться оценка и анализ. Партнером может быть одна организация или несколько. Если выполняется внутренний бенчмаркинг, то такими партнерами будут смежные подразделения, процессы или продукты, предоставляемые самой организацией.

5. *Сбор и анализ информации, необходимой для сравнения.* Самый длительный и ответственный этап, во время которого собирается информация как о своей организации, так и о партнерах по бенчмаркингу. Информация собирается из самых разных источников (статистические данные, тематические исследования, интервью и т.п.) Затем собранная информация всесторонне проверяется, классифицируется, систематизируется и используется в управлении.

6. *Разработка стратегических целей и планов* по их реализации для достижения желаемого уровня характеристик деятельности организации. В зависимости от масштабности изменений планы могут затрагивать изменение отдельных бизнес-процессов, системы управления в целом, организационной структуры, организационной культуры и др.

7. *Реализация запланированных изменений* и постоянный контроль за ходом преобразований в организации. Если необходимо, то выполняются корректировки планов. Задача этого этапа – добиться, чтобы изменяемые процессы достигли наивысшей эффективности.

Отметим, что содержание процесса бенчмаркинга может варьироваться в зависимости от конкретных целей организации, ее величины и от особенностей ее деятельности.

В том случае, когда бенчмаркинг проведен правильно, он может дать компании много преимуществ. Залогом успешного проведения бенчмаркинга являются грамотно подобранная команда, всесторонний анализ процессов, заинтересованность руководства в результатах, интеграция результатов бенчмаркинга со стратегией развития организации. Польза бенчмаркинга состоит в том, что бизнес-процессы становятся более управляемыми, когда исследуются и внедряются в своей организации лучшие методы и технологии других кампаний или отраслей.

В настоящее время бесспорным лидером в использовании бенчмаркинга как инструмента организационных изменений являются США. В Соединенных Штатах Америки создана Международная ассоциация бенчмаркинга, насчитывающая десятки тысяч компаний; при ней работает Биржа бенчмаркинга (*The Benchmarking Exchange - TBE*).

УДК 651

Коммуникационные процессы на предприятии

Володько О.М

Белорусский национальный технический университет

Коммуникации как обмен информацией жизненно необходимы для обеспечения работы предприятия. Коммуникации можно рассматривать и