Автор: Владимир Ципуринда

В данной статье предлагается системный подход к комплексному пониманию проблемы мобилизации персонала для реализации нововведений на предприятии как открытой системе, которая проявляется на 7-ми уровнях, а также связанные с этим задачи руководства в переходный этап развития государства.

Обновление социально-экономических отношений требует соответствующего совершенствования управления, методов и механизмов его реализации. Это вызывает необходимость не только поиска новых путей повышения эффективности деятельности предприятий, но и научных основ, выявление универсальных закономерностей развития и управления системами, позволяющих обосновать и применить моделирование эффективного управления, что даст возможность прогнозировать развитие по наиболее благоприятному пути.

Современное управление должно базироваться на прогнозировании и выявлении причин и взаимосвязей, возникающих в деятельности систем, а также глобальных явлений и событий, связанных с функционированием предприятия в окружающей среде. Это позволяет не только прогнозировать этапы развития, но и формировать условия, наиболее эффективные для развития предприятия и общества в целом, быстро адаптироваться к изменениям окружающей среды, избегая кризисов.

Для достижения высокого уровня инициативности персонала и мотивации в реализации нововведений необходимо обеспечить четкое видение каждым работником перспектив развития его личности в неразрывной связи с профессиональным ростом на предприятии и развитием общества в целом. Необходимо установление ценностных ориентиров, формирование целостного мировоззрения на основе универсальных закономерностей развития и согласование индивидуальных целей с целями предприятия и общества, что даст раскрытие творческой инициативы и ответственности в реализации намеченных планов [2, с.21].

Низкая эффективность отечественной экономической системы в настоящее время обусловлена инерцией в реагировании на изменения во внешней и внутренней среде. Современная динамика управления предприятием требует от руководства высокой адаптации и оперативного реагирования на изменения, а также способности мобилизовать персонал на осуществление соответствующих нововведений.

Предприятие как открытая система должно быть саморазвивающейся, самообучающейся организацией, не требующей вмешательства извне для постоянных и непрерывных изменений. Это достигается моделированием системы организационного механизма управления предприятием, как способом интенсификации производства посредством формирования:

1. Универсальной системы управления, обеспечивающей эффективную деятель-ность предприятия на всех этапах его развития (формообразования, расширения взаимосвязей, управления и переходным процессом на новый качественный уровень).
2. Коллективной стратегии и производственного самоуправления, раскрывающих инициативу и ответственность персонала.
3. Качественной системы подготовки и переподготовки кадров.

Универсальная система управления предприятием учитывает все уровни проявления его в окружающей среде как субъект – объектные отношения, обуславливающие влияние субъективного фактора в целеориентированных взаимосвязях тройственности надсистема – система – подсистема, как, например, отрасль – предприятие – подразделение [3, с.29]. Это обеспечивает возможность эффективного формирования на основе Универсальных закономерностей системы согласования действий управляющего звена хозяйственной системы с управляемыми подразделениями, устраняя дублирующие связи (Рис. 1).

Рис.1. Взаимосвязь управляющей причины и управляемого следствия.

Моделирование организационного механизма управления предприятием

осу-ществляется на основе закономерностей, выделенных как универсальные системообразующие факторы – детерминанты, обуславливающие динамику развития предприятия на семи уровнях взаимодействия с окружающей средой (Рис. 2).

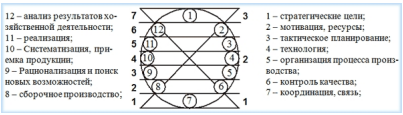

Рис. 2. 12 детерминант – системообразующих факторов предприятия.

Организационный механизм управления предприятием на основе 12-ти детерминант позволяет прогнозировать структуру и этапы эффективного формирования производственного процесса, устойчивость, гибкость и адаптивность предприятия к изменяющимся условиям социально-экономического развития государства. При этом детерминанты положены в основу системного технико-экономического анализа деятельности предприятия на 7-ми уровнях его взаимо-связей (Рис.2, 3).

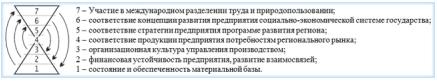

Рис. 3. Семь уровней взаимодействия предприятия с окружающей средой.

Универсальная система управления повышает эффективность предприятия, со-здавая детализированную и взаимообусловленную управляющую схему по этапам

производственного цикла, что обеспечивает [4, с.112]:

- Взаимообусловленность целей предприятия с макроэкономикой и хозяйствен-ным механизмом региона;
- Четкую конкретизацию функций каждого подразделения в рамках системы управления предприятием;
- Осознанное включение каждого работника в производство и управление процессами;
- Конкретизацию понимания каждым сотрудником общих и промежуточных це-лей предприятия и согласование их с личными целями;
- Конкретизацию вклада каждого работника в общий цикл совместной деятельности;

- Уточнение и детализацию должностных обязанностей и сфер ответственности;
- Создание условий для реструктуризации устаревших производственных процессов в конкретизированный производственный алгоритм, поэтапно формирующий высокое качество продукта;
- Социальный эффект, обусловленный повышением ответственности и дисци-плины персонала;
- Экономическую эффективность за счет совершенствования производственного цикла, сокращения времени принятия управляющих решений, снижения нерациональных затрат.

Способность предприятия к введению инноваций и мобилизации персонала на нововведения тестируется вопросами:

1. Определены ли целевые приоритеты предприятия, имеется ли простое и понятное всему персоналу видение целей и механизмов их осуществления?
2. Поставлены ли четкие задачи перед персоналом на всех уровнях управления? Мотивирован ли персонал к их выполнению?
3. Имеется ли детальный и согласованный план действий, который необходимо выпол-нить для реализации целей, охватывающий все подразделения и службы?
4. Соответствуют ли ресурсы предприятия выполнению целей и задач? Способны ли сотрудники их выполнять? Имеют ли они опыт участия в нововведениях?
5. Имеет ли предприятие документацию, отражающую цели и задачи, средства коммуникации, обеспечивающие оперативный обмен информацией?
6. Владеют ли все работники доступом к требуемой информации?
7. Созданы ли условия для стимуляции творческого участия персонала в нововведе-ниях, поощряются ли новые идеи?

8. Создан ли механизм подачи, рассмотрения и внедрения предложений от работников и система их поощрения?

9. Работают ли проблемные исследовательские группы для поиска нестандартных управляющих решений?

10. Создана и развивается ли система повышения квалификации и расширения практического опыта персонала, расширения его системного образования?

Верификация инновационных разработок в области управления на Одесском заводе «Продмаш» в 1998 – 2002г.г. дает возможность утверждать, что активное включение персонала в управление нововведениями достигается через **производственное самоуправление.**

Производственное самоуправление с элементами коллективной стратегии реализуется посредством механизма, включающего следующее:

- Запрос (инициативу) работников через советы трудовых коллективов подразделений, который детализируется, уточняется и реализуется посредством коллективной стратегии, объединяющей персонал вокруг идеи, проекта, направленных на улучшение деятельности предприятия. При необходимости запрос передается в органы профсоюза предприятия или их комиссии.
- Комиссия подготавливает проект решения по запросу и выносит на заседание Совета трудового колектива (Совета акционеров) предприятия.
- Совет трудового коллектива (Совет акционеров) принимает решение по запросу (или аргументировано его отклоняет) и определяет систему контроля над дальнейшим внедрением решения.
- Решение Совета трудового коллектива (Совета акционеров) является законода-тельным для администрации или дирекции.
- Администрация разрабатывает комплекс плановых мероприятий с обяза-тельным привлечением к планированию тех, кто подал запрос.
- Совет трудового коллектива (Совет акционеров) как неформальный орган осу-ществляет контроль движения запроса на всех этапах его рассмотрения и

внедрения.

- В случае несогласия Совета с администрацией создается согласовательная комиссия, результатом деятельности которой должен быть согласовательный договор, выполнение которого она и контролирует.

Производственное самоуправление активизирует процесс группового содействия эффективности предприятия, его подразделений, созданию малых рабочих групп, нацеленных на повышение производительности, качества и культуры производства. По существу, это всеобъемлющий процесс участия персонала в управлении, используемый на всех уровнях сверху донизу, который требует единства и согласованности двух основных компонентов:

- Процесса стратегического планирования, который фокусируется на выработке согласованности на всех уровнях управления целей и задач развития, а также программ действий на установленные сроки;
- Структурного решения проблем на уровне трудовой группы и ее участия в управлении.

Это дает возможность:

- Поощрять такую активность, которая связана с участием в конкретных дей-ствиях, а не просто реагированием на данную ситуацию;
- Инициировать и способствовать развитию изменений и новшеств;
- Улучшать взаимосогласованность целей руководителей, отдельных исполни-телей и групп на различных уровнях иерархии управления;
- Гарантировать, что именно планированием определяется бюджет предприятия или подразделения, но не наоборот;
- Повышать эффективность, качество продукции, качество труда и нововведений, культуру производства, мотивацию сотрудников и степень их участия в управлении.

Одним из эффективных способов коллективного поиска и выделения проблем, а также сильных сторон в деятельности предприятия, генерирования идей (активного планирования) и оценки результатов является метод «номинальных групп» [5, с. 243].

Метод эффективно используется на этапах диагностики предприятия, планирования

действий и оценки деятельности. Практика показывает, что преимуществом этого метода является активизация процесса изменений и облегчение этапов их внедрения за счет постоянного интенсивного участия персонала. При этом члены подгрупп подразделений вырабатывают свои точки зрения по решению проблем независимо друг от друга, затем их идеи распространяются среди других подгрупп, после их обсуждений каждая подгруппа представляет свои выводы на рассмотрение общей группе.

Преимуществом деятельности «номинальных групп» является обеспечение эф-фективного контроля над временем выполнения процеса и за короткий отрезок времени включение в активность большого количества работников, что позволяет собрать максимум исследуемых данных.

В области генерирования идей этот метод превосходит «мозговую атаку», т.к. члены «номинальных групп» испытывают сопричастность управлению предприятием, возможность равноправно выражать свое мнение.

Метод способствует созданию климата, располагающего к открытому обмену информацией, инициирует сплочение коллектива, способствует коллективной ответ-ственности, вовлекая в работу по повышению эффективности и качеству даже скептиков.

Для вовлечения в систему производственного самоуправления каждого работника необходимо:

- Определить и в легкодоступной форме ознакомить персонал с концепцией постоянных нововведений;
- Разработать модели высших достижений с участием всех уровней управления;
- Своевременно и адекватно оценивать оперативное состояние производства и анализировать его причины;
- Научно прогнозировать главные направления развития;
- Налаживать творческие отношения между персоналом и руководителями;
- Обеспечить свободный обмен информацией между различными структурными элементами предприятия;
- Признать важную роль каждого специалиста, что должно проявиться не в лозунгах, а через четкую систему распределения прибылей;
- Разрабатывать цели предприятия на основе потребностей общества;
- Обеспечить качественный контроль, оценку и обратную информацию от

потребителей для создания основы по разработке усовершенствований;
- Обеспечить участие в разработке целей и планов тех, кто отвечает за их выполнение;
- Обеспечить кадровую политику, направленную на достижение максимально возможного совпадения личных интересов персонала и целей предприятия;
- Достичь условий, обеспечивающих максимальный уровень планирования и контроля каждым работником своего собственного труда.

Для достижения высокого качества коммуникации на предприятии необхо-димо:

- Постоянное информирование работников о целях, задачах, приоритетах и ожидаемых результатах;
- Обеспечение условий, при которых руководители всех уровней могут давать своевременную оценку эффективности работы своих подчиненных, четко определив задачи и обязанности каждого из них;
- Доведение до сведений работников перечня требований в отношении качества и культуры производства;
- Стимулирование регулярных открытых обсуждений проблем между руководителями и их починенными;
- Регулярное информирование всех работников об успехах и дотижениях, связанных с условиями труда;
- Вовлечение всех работников в разработку политики и процедур деятельности предприятия;
- Поощрение стремления работников выражать свои идеи, направленные на внедрение инноваций;
- Обеспечение своевременного информирования работников о результатах рассмотрения их идей;
- Регулярное получение информации о целях и планах работников в отношении их профессионального роста и карьеры;
- Информирование работников о наличии вакансий в структуре управления предприятием;
- Регулярное обеспечение оценки эффективности коммуникационых связей.

Развитие системы производственного самоуправления, основанного на коллек-тивной стратегии, дает возможность повысить эффективность социально-экономических процессов, обеспечить рост культуры и воспитания системного мировоззрения, формировать эффективный механизм воплощения инновационных технологий, реализовывать инициативу персонала, способствовать своевременному принятию новых целевых ориентиров, соответствующих реалиям общественного развития.

Качественная **система подготовки и переподготовки кадров** должна обеспечивать комплексное и системное обучение, систему технологий и методов управления и самоуправления, развития способностей персонала, расширения его мировоззрения. В настоящее время ценность сотрудников заключается в способности к быстрому принятию решений, к мобилизации на выполнение задач за ограниченное время.

Для этого на предприятии необходимо комплексное и системное образование, развивающее понимание необходимости и неизбежности изменений, их естественно-сти и постоянности. Система подготовки кадров включает в себя совершенствование ценностных ориентиров и обучения эффективному использованию возможностей постоянного обновления и перемен.

При этом и сам технологический процесс должен стимулировать повышение культуры и профессионального уровня персонала, а выпускаемая продукция – стимулировать культуру и эволюционный рост покупателя как члена общества, что и побуждает само общество к развитию. Это и есть основная цель, миссия пред-приятия.

Таким образом, любое предприятие в переходный период не может существовать и развиваться, эффективно реагировать на изменения во внутренней и внешней окружающей среде, не имея четкой системы мобилизации персонала на постоянное осуществление нововведений. Инновационные процессы должны происходить постоянно и непрерывно вследствие развития предприятия как самоорганизующейся, саморазвивающейся и самообучающейся системы, стимулирующей способность персонала к мобилизации и проявлению высокой активности в управлении посредством коллективной стратегии и производственного самоуправления.

Список использованной литературы:

1. Аоки Масахико. Японская фирма в процессе перемен // Наука и общество: но-вые японские исследования. – М.: Экономика, 1989. – С. 101–106.
2. Поляков В.А. Концепция социально-экономического обновления страны на основе универсальной теории управления // Тезисы докл. 1 Международной конференции «Демографические проблемы Беларуси» – 17–20.03.1999. – Мн., 1999. – С. 69–70.
3. Поляков В.А. Теория управления социально-экономическими процессами. – Мн.: ВЭВЭР, 1998. – 128 с.
4. Поляков В.А., Барановская В.Е. Модели управления предприятием. Организационный механизм. – Мн.: ВЭВЭР, 2001. – 176 с.

5. Прокопенко И.И. Управление прозводительностью. Практическое руководство / Пер.с англ. – К.: Техника, 1990. – 318 с.

В.С.Ципуринда, к. э. н., доцент кафед-ры менеджмента
Киевского национального торгово-экономического университета