В статье предлагается системный подход к универсальному пониманию проблем развития организации как открытой саморазвивающейся системы в условиях переходного периода, а также связанные с этим задачи руководства по мобилизации персонала для реализации нововведений.

Обновление социально-экономических отношений требует соответствующего совершенствования управления, методологи, методов и механизмов его реализации. Это вызывает необходимость поиска новых путей повышения эффективности деятельности организаций, выявления универсальных закономерностей развития и управления системами, позволяющих не только обосновать и применить моделирование эффективного управления, но и 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 организации в окружающей среде. Это позволяет, как утверждает В.А. Поляков [3, с. 70] не только прогнозировать этапы развития, но и формировать условия, наиболее эффективные для развития организации и общества в целом, быстро адаптироваться к изменениям окружающей среды, избегая кризисов.

Согласно постулатам причинно-системного анализа [4, с.43-54] любая организация является неотъемлемой частью окружающей среды, которая значительно влияет на развитие или упадок ее как системы. В то же время организация оказывает воздействие на экологию, социальную инфраструктуру, экономику и развитие взаимосвязей общественной системы. Поэтому, прежде всего, у руководителя должно формироваться понимание того, что деятельность организации обусловлена причинно-следственными свіязями и отношениями в окружающей среде. Эти причинно-следственные отношения являются основой в выборе средств достижения целей (Рис. 1), которые формируют 7 уровней взаимоотношений организации в окружающей среде (Рис. 2) [5].

- формирование целей (причина деятельости)

- выбор средств достижения целей

- достижение результатов (следствие деятельности)

Рис. 1. Причинно-следственные связи деятельности организации

При этом деятельность организации как саморазвивающейся системы, обуславливается двумя основными фазами развития: **фазой анализа** (формированием многоуровневой структуры, развитием внутренних взаимосвязей и коммуникаций между подразделениями, управлением развития структуры и взаимосвязей) и **фазой синтеза** (повышением степени интеграции различных звеньев организации, развитием самоуправления для выхода на новый качественный уровень) (Рис. 2).

ФАЗА СИНТЕЗА

ФАЗА АНАЛИЗА

Рис. 2. 7 уровней взаимодействия организации с окружающей средой, где:

7 – ответственность за экологическое состояние окружающей среды, на основе чего формируется главная цель и миссия организации;

6 – участие в международной интеграции на принципах эволюционного развития, на основе чего формируется мотивация деятельности;

5 – интеграция в государстве, на основе чего обуславливается производственная деятельность организации;

4 – взаимоотношения между организацией и окружающей средой региона на принципах взаимной полезности, что формирует необходимый имидж ;

3 – управление развитием иерархических и синергетических взаимосвязей между структурными подразделениями организации, на основе чего формируется оптимальная система управления;

2 – формирование необходимых связей между структурными подразделениями, на основе чего формируется оптимальная система коммуникации;

1 – обеспечение работников условиями для творческой реализации в процессе деятельности на основе чего формируется оптимальная структура организации и материальная база.

Семь уровней взаимоотношений организации формируют динамику деятельности в 12 этапов-детерминант [4]. При этом на каждом этапе должна быть взаимосогласованность целей развития человека, коллектива, организации, государства и Международного

содружества государств (Рис. 3). Каждый этап взаимоотношений формирует 12 структурообразующих факторов, которые оказывают содействие образованию 12 взаимно согласованных и взаимно связанных подразделений организации. При этом на фазе анализа (дифференциации, детерминант 1-7) больше акцентируется внимание на административной, функционально-линейной системе управления, а на фазе синтеза (интеграции, дет.7-12) – акцентируется внимание на повышении интеграции, самостоятельности и самоуправлении подразделений.

ФАЗА СИНТЕЗА (ИНТЕГРАЦИИ)

ФАЗА АНАЛИЗА (АДАПТАЦИИ)

Рис. 3. 12-ть этапов динамики деятельности организации, образование 12 взаимно обусловленных подразделений.

дет. 1 – стратегические цели и их эволюционная направленность на основе целей государства, как надсистемы (формируются дирекцией);

дет. 2 – мотивация персонала, форма проявления организации в пространстве и жизненном цикле, обеспеченность ресурсами (формируется кадровой и финансовой службой, службой материального обеспечения);

дет. 3 – тактика планирования и формирование основной деятельности (формируется плановым отделом);

дет.4 – интеграция элементов производства через технологический процесс (формируется службой главного технолога);

дет. 5 – процесс управления подготовительным производством через среднее и низшее звено управления (формируется производственно-диспетчерской службой);

дет. 6 – систематизация и обеспечение процессов упорядочения исходных составных частей, предварительная проверка их качества (формируется службой технического контроля);

дет. 7 – координация целей подразделений и целей организации через их единство (формируется организационно-производственным отделом);

дет. 8 – сборочное производство и контроль качества изделий (формируется организационно-производственным отделом и службой технического контроля);

дет. 9 – наладка, испытание и поиск новых видов изделий, лучшего качества (формируется службой главного конструктора);

дет. 10 – конечный контроль изделий, складское хранение (формируется службой технического контроля в складском хозяйстве);

дет. 11 – реализация изделий и после реализационное обслуживание (формируется службой сбыта и реализации);

дет. 12 – подведение итогов деятельности организации и подготовка данных для нового цикла производства (формируется службой бухгалтерского учета и финансовой отчетности).

При этом формируются три этапа развития организации: структурообразование – 1 уровень; доведение коммуникаций между подразделениями до оптимальных – 2 уровень; управление внутренними взаимосвязями и самоуправление – 3 уровень; переходный процесс на новый более качественный уровень структуры на основе накопленного опыта – 4 уровень [2, с. 49].

Главной организаторской задачей для руководителя является создание условий для согласования целей на 7-ми уровнях деятельности организации и адекватного понимания этих целей каждым работником.

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 ростом организации и развитием общества в целом. Необходимо установление развивающих ценностных ориентиров, формирование целостного мировоззрения на основе универсальных закономерностей развития и согласование индивидуальных целей с целями организации и общества, что даст раскрытие творческой инициативы и ответственности в реализации намеченных планов [5].

Низкая эффективность отечественной экономической системы в настоящее время обусловлена инерцией в реагировании на изменения во внешней и внутренней среде. Современная динамика управления организацией требует от руководства высокой адаптации и оперативного реагирования на изменения, а также способности мобилизовать персонал на осуществление соответствующих нововведений [1, с. 102].

Организация как открытая система должна быть саморазвивающейся, самообучающейся, не требующей вмешательства извне для постоянных и непрерывных изменений. Это достигается моделированием системы организационного механизма управления на основе закономерностей развития систем, как способом интенсификации производства посредством формирования:

1. Универсальной системы управления, обеспечивающей эффективную деятельность организации на всех этапах ее 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 организацией учитывает все уровни проявления ее в окружающей среде как субъект – объектные отношения, обуславливающие влияние субъективного фактора в целеориентированных взаимосвязях тройственности надсистема – система – подсистема, как, например, отрасль – организация – подразделение [5]. Это обеспечивает возможность эффективного формирования согласованных действий управляющего звена хозяйственной системы с управляемыми подразделениями, устраняя дублирующие связи.

Универсальная система управления повышает эффективность организации, создавая детализированную и взаимообусловленную управляющую схему по этапам производственного цикла, что обеспечивает [4]:

- Взаимообусловленность целей организации с макроэкономикой и хозяйственным механизмом региона;
- Четкую конкретизацию функций каждого подразделения в рамках системы управления организацией;
- Осознанное включение каждого работника в производство и управление процессами;
- Конкретизацию понимания каждым сотрудником общих и промежуточных целей организации 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 дисциплины персонала;
- Экономическую эффективность за счет совершенствования производственного цикла, сокращения времени принятия управляющих решений, снижения нерациональных затрат.

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

1. Определены ли целевые приоритеты организации, 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 выполнить для реализации целей, охватывающий все подразделения и службы?

4. Соответствуют ли ресурсы организации выполнению целей и задач? Способны ли сотрудники их выполнять? Имеют ли они опыт участия в нововведениях?

5. Имеет ли организация 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 нововведениях, 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 с помощью универсального моделирования 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 организации. При необходимости запрос передается в органы профсоюза или их комиссии.
- Комиссия подготавливает проект решения по запросу и выносит на заседание Совета трудового коллектива (Совета акционеров) организации.
- 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 законодательным для администрации или дирекции.
- Администрация разрабатывает комплекс плановых мероприятий с обязательным привлечением к планированию тех, кто подал запрос.
- Совет трудового коллектива (Совет акционеров) как неформальный орган осуществляет 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 организации, 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 действиях, а не просто реагированием на данную ситуацию;

– Инициировать и способствовать развитию изменений и новшеств;

– Улучшать взаимное согласование целей руководителей, отдельных исполнителей 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» [6, с. 243].

Метод эффективно используется на этапах диагностики организаций, планирования действий и оценки деятельности. Практика показывает, что преимуществом этого метода является активизация процесса изменений и облегчение этапов их внедрения за счет интенсивного и постоянного 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 эффективного контроля над временем выполнения процесса 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 психологического климата, располагающего к открытому обмену информацией, инициирует сплочение коллектива, способствует коллективной ответственности, 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 организации;

– Признать важную роль каждого специалиста, что должно проявиться не в лозунгах, а через четкую систему распределения прибылей;

– Разрабатывать цели организации 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 организации;

– Достичь условий, обеспечивающих максимальный уровень планирования и контроля каждым работником своего собственного труда.

Для достижения высокого качества коммуникации в организации необходимо:

– 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 достижениях, связанных с условиями труда;

– Вовлечение всех работников в разработку политики и процедур деятельности организации;

– 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 организацией;

– Регулярное обеспечение оценки эффективности коммуникационных связей.

Развитие системы производственного самоуправления, основанного на коллективной 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 в организации необходимо комплексное и системное образование, развивающее понимание необходимости и неизбежности изменений, их естественности 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 организации.

Выводы:

Таким образом, любая организация в переходный период не может существовать и развиваться, эффективно реагировать на изменения во внутренней и внешней окружающей среде, не имея четкой системы организации и мобилизации персонала на постоянное осуществление нововведений. Инновационные процессы должны происходить постоянно и непрерывно вследствие развития организации 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: новые японские исследования. – М.: Экономика, 1989. – С. 101–106.

2. И.И. Бажин. Информационные системы менеджмента. Новая эра управления. – М.: ГУ-ВШЭ, 2000. – 688 с.

3. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. – М.:Экономика, 1989. – с. 23-84.

4. 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.

5. Поляков В.А. Теория управления социально-экономическими процессами. – Мн.: ВЭВЭР, 1998. – 128 с.

6. Поляков В.А. Модели управления предприятием. Организационный механизм. – Мн.: ВЭВЭР, 2001. – 176 с.

7. Поляков В.А. Универсальная экономическая теория. – Мн.: ВЭВЭР, 2004. – 176 с.

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

В.С. Ципуринда, О.А.Ципуринда