

ИНСТРУМЕНТЫ САМООРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Рассмотрены методы самоорганизации. Предложенная классификация инструментов самоорганизации.

Введение. Этапы процесса управления персоналом реализуются путем применения соответствующих методов управления. Методы управления персоналом разнообразны и используются комплексно, дополняя друг друга, образуя единую систему методов управления, присущих конкретной организации. Превалирование одних методов над другими, их развитие зависит от влияния внешней среды функционирования предприятия, принципов управления, состояния производственной системы (уровень техники и технологии, развития социальных, правовых, психологических отношений), организационно-правовой формы управления. С помощью методов управления субъект управления направляет объект управления на достижение целей производственной системы.

Слово “метод” происходит от греческого *methodos* – путь исследования или познания, теория, учение. Словарь Ожегова содержит три значения понятия “метод”: способ действовать, поступать каким-нибудь образом, прием; способ теоретического исследования или практического осуществления чего-нибудь; относящийся к методике. Словарь Даля трактует метод как – способ, порядок, основания; принятый путь для хода, достижения чего-либо, в виде общих правил. В работе [6] метод – это организация приемов и способов, обеспечивающая достижение цели.

В данной статье под методами управления понимается совокупность приемов, способов или операций практического или теоретического освоения действительности, подчиненных решению конкретных задач, обеспечивающие достижение цели.

В литературе наиболее распространенным является деление методов на три группы:

экономические, организационно-административные, социально-психологические. Объединение двух и более методов называют комплексными методами.

По мнению Ю. Лысенко и П. Егорова организационно-административные методы управления принуждают к труду, а экономические, социально-психологические, идеологические методы вызывают интерес сотрудников к высококачественному труду и эффективной работе [7].

В Украине экономика десятилетиями функционировала на основе административных методов. Опыт развитых стран показывает, что отношения партнерства более эффективны, чем отношения, основанные на административном принуждении. Как отмечено в труде [14, с. 50], имущественное неравенство может быть любым, но на работе все сотрудники должны чувствовать себя партнерами.

Постановка задачи. Развитие методов управления персоналом связано с появлением методов самоменеджмента и самоорганизации. В литературе уделяется большое внимание методам самоменеджмента, в частности в работе [6] приводится их описание и классификация. Однако вопрос выявления и классификации методов самоорганизации персонала недостаточно проработан. В связи с этим, актуальным является определение инструментов самоорганизации в системе управления персоналом и их классификация. Настоящая работа посвящена решению обозначенной проблемы.

Результаты. Последние годы в научных исследованиях активно применяется синергетический (самоорганизационный) подход. Его использование в современном менеджменте основано на анализе взаимодействия разнообразных элементов

экономических систем и их изменения во времени.

Самоорганизация в системе управления персоналом представляет собой свойство, способность системы за счет собственных усилий упорядочивать свою структуру и деятельность подсистем и в результате действовать с возрастающей эффективностью за счет положительных обратных связей. Реализуется самоорганизация в рамках системы управления персоналом посредством эффективных взаимосвязей внутри коллектива.

Синергетический эффект в системе управления персоналом – результат ориентации всех субъектов системы в процессе их взаимодействия на достижение целей организации, удовлетворение потребностей персонала. Величина синергетического эффекта независимых элементов системы управления персоналом может быть больше, чем сумма эффектов этих элементов, действующих независимо ($2 \times 2 > 4$) или меньше ($2 \times 2 < 4$) в зависимости от эффективности взаимодействия партнеров, наличия, отсутствия или возможности предсказания отрицательных обратных связей.

Синергетический эффект проявляется в изменении количественных (снижение трудоемкости, повышение производительности, экономия фонда оплаты труда и т.п.) и качественных (общее качество деятельности, текучесть, уровень квалификации, мотивация работников и т.п.) показателей деятельности системы управления персоналом.

Инструменты самоорганизации персонала предлагается классифицировать по функциям управления, в рамках которых они применяются, а также в зависимости от объекта управления выделять ориентированные на коллектив и ориентированные на отдельного работника. В совокупности инструменты самоорганизации формируют методы самоорганизации.

В данной работе рассматривается классификация инструментов самоорганизации по функциям управления. Согласно классикам менеджмента М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури [8,

с. 38] функции управления представляют собой этапы процесса управления: планирование, организация, мотивация и контроль, необходимые для достижения целей организации. Перечень функций в различных работах дополняется принятием решений, оценкой, координацией и др.

В статье обосновываются самоорганизационные инструменты в рамках таких функций управления как принятие решений, планирование, организация, мотивация, контроль и оценка. Использование данных инструментов позволяет усиливать взаимодействие субъектов социально-трудовых отношений и воздействовать на экономический эффект деятельности предприятия.

Первая рассматриваемая функция – функция принятия решений, состоит в выборе альтернативы, одного варианта действий из нескольких для выполнения поставленных задач и достижения определенных целей. В рамках данной функции могут быть реализованы следующие инструменты самоорганизации:

- формирование кружков и групп качества;
- реализация механизма социального партнерства и производственной демократии, в том числе посредством участия трудящихся в принятии решений на предприятии в результате заключения коллективных договоров, создания комитетов (советов) предприятий, представительства трудящихся в советах управляющих или наблюдательных советах частных предприятий, рабочего самоуправления;
- делегирование полномочий.

Для нашей практики имеет значение богатый опыт японской системы мобилизации творческой коллективной энергии персонала, в том числе путем формирования кружков и групп качества. Система вовлечения рабочих в принятие автономных управленческих решений на рабочем месте показала всему миру, что высокое качество продукции – это налаживание бездефектного производства на основе создания механизма приобретения работниками ответственности за результаты труда на своем рабочем месте, а не

использование механизма контроля над качеством вне производственного процесса. Кружки качества – это переворачивание пирамиды власти. Кроме дополнительных полномочий, работники получают возможность давать задания менеджерам.

Следующий способ вовлечения работников в принятие управленческих решений - реализация партнерских отношений на предприятии посредством механизма социального партнерства и производственной демократии. Для механизма социального партнерства характерным является участие наемных работников в управлении посредством заключения коллективных договоров и соглашений, консультаций и переговоров по реализации социальной и трудовой политики, согласования действий, направленных на удовлетворение интересов сторон, совместного контроля над выполнением достигнутых сторонами договоренностей, обеспечивающий исполнение действующего законодательства.

Право работников на участие в управлении производством и распределением его результатов зафиксировано на международном уровне: во Всеобщей декларации прав человека (1948), Декларации МОТ “Об основополагающих принципах и правах человека в сфере труда” (1998), в ряде Конвенций и Рекомендаций МОТ (Рекомендаций № 94 “О сотрудничестве на уровне предприятия” 1952 года, № 129 “О связях на предприятии” 1967 года, Конвенций № 135 “О защите прав представителей трудящихся на предприятии и предоставляемых им возможностях” 1971 года, № 154 “О коллективных переговорах” 1981 года и др.), решений Комиссии Европейского Сообщества (1975, 1989, 1991) и Совета ЕС (1992), Директиве Совета ЕС (1994). Во всех этих документах содержатся рекомендации странам – членам Сообщества об оказании всяческого содействия программам демократизации управления и собственности на уровне фирмы в рамках Программы действий по осуществлению Хартии Сообщества “Об основных социальных правах работников” 1989 года.

Общепринято выделять следующие формы производственной демократии:

- участие работников в управлении фирмой на основе трудовых прав;
- участие работников в управлении фирмой на основе прав собственности;
- участие работников в распределении результатов хозяйственной деятельности фирмы.

Г.В. Осовская в работе [9, с. 42] отмечает: “Концепция “производственной демократии” отличается от предыдущих доктрин “человеческих отношений” и “управления трудовыми ресурсами” тем, что в практическом осуществлении она меньше зависит от своеволия менеджеров, поскольку производственные отношения между менеджерами и работниками базируются на прочной правовой основе”. В более чем 70 странах мира законодательно закреплено право работников на участие в управлении производством и распределении его результатов на основе трудовых прав.

Наибольшее распространение в мире получила вторая форма вовлечения работников в управление производством (приобретение работниками акций своей фирмы, премирование работников акциями, формирование собственности профсоюзов и др.). В то время как в развитых странах является актуальной третья форма демократизации отношений на производстве, которая представляет собой самоорганизационный инструмент функции мотивация.

Внедрение производственной демократии в бывшем СССР при существующем недостатке материальных, культурных и организационных предпосылок для демократизации производства еще раз подчеркнули авторитарность системы управления народным хозяйством. Права трудовых коллективов в сфере управления производством были закреплены Законом СССР “О государственном предприятии (объединении)” (1987 г.), официально провозглашающим самоуправление – реально оставаясь формальным. Закон СССР “О предприятиях в СССР” (1990 г.) значительно

ограничивал права, предоставленные трудовому коллективу предыдущим законом.

Сравнивая функционирование западной системы участия работников и профсоюзных организаций в деятельности комитетов предприятий, наблюдательных советов и советов директоров АО авторы работы [14, с.196] отмечают примитивизм практики производственной демократии в Украине, несовершенство украинского законодательства в регулировании вопросов участия работников в управлении предприятиями разных форм собственности, которые частично разрешаются Хозяйственным кодексом Украины.

Исследования, проведенные в декабре 2003 года, показали, что только 12,9 % ведущих украинских компаний (по опросам специалистов по вопросам персонала) применяют продажу акций компании, 22,6 % компаний – долевое участие персонала в прибыли и 74,2 % – вовлечение сотрудников в процесс принятия решений [10, с. 99].

Тем не менее, опрос на крупнейших шахтах в Донбассе (шахта им. Батова п/о “Макеевуголь”, шахта им. Стаханова п/о “Красноармейскуголь”) в отношении участия рабочих в управлении показал: большинство опрошенных считают, что “нет необходимости рабочим постоянно участвовать в управлении производством – каждый должен заниматься своим делом” [1, с. 15]. Следовательно, применение тех или иных методов самоорганизации персонала на предприятии должно учитывать зрелость персонала, форму собственности и размеры предприятия, цели и задачи, этап развития, организационную структуру, корпоративную культуру предприятия.

Следующим инструментом самоорганизации персонала на предприятии является делегирование полномочий. В отличие от вышеперечисленных методов, данный самоорганизационный инструмент имеет большое значение, с точки зрения развития персонала, т.е. накопления опыта и навыков, знаний, самостоятельного повышения квалификации руководителей и персонала, а, следовательно, задействуется

второй контур обратной связи, повышается уровень организации, активность и живучесть системы. Получая власть и стратегическую инициативу на своем непосредственном участке работы, работник направляет энергию не на противостояние начальству, а на позитивное профессиональное и личностное самоутверждение и совершенствование, к тому же снижается риск негативной мотивации. Необходимо отметить, что дополнительная мотивация у сотрудников появляется, когда им поручают выполнение новых видов заданий, решение ранее не встречавшихся проблем. Это задействует мотивы, связанные с потребностью профессионального роста.

В свою очередь, практики приводят следующие доводы за делегирование: стимулируются самостоятельность и инициативность, повышается гибкость реагирования компании на изменения, повышается лояльность к компании, появляется возможность получения новых знаний и навыков, процесс обучения происходит непосредственно в стенах компании, руководитель экономит свое время и деньги компании, потому что поручает задачу сотруднику, имеющему меньший оклад [16].

Система управления конструктивной само-организацией должна формироваться на основе адекватного мотивационного механизма, инструментами формирования которого являются:

- вовлечение сотрудников в процесс принятия решения;
- участие в прибылях;
- делегирование полномочий;
- сопредпринимательство;
- интрапренерство;
- гибкая система оплаты труда;
- применение комбинированной системы стимулирования, предусматривающей как поощрение индивидуальных, так и коллективных результатов;
- формирование корпоративной культуры;
- создание условий для творческого и карьерного роста, в т.ч. повышения квалификации;

– формирование постоянной обратной связи с подчиненными.

Исследование, проведенное среди работников ряда основных и вспомогательных цехов Северодонецкого ГПП “Объединение “Азот”, позволило выявить основные мотивирующие потребности, проверить иерархическую пирамиду А. Маслоу, особенности и недостатки применяемых методов стимулирования, степень удовлетворенности работников качеством трудовой жизни.

Основным мотивирующим фактором для всех категорий персонала является оплата труда. Ответы рабочих в среднем соответствуют “теоретической” пирамиде. Для рабочих характерна высокая потребность в безопасных и здоровых условиях труда (81,5 % назвали в числе трех важнейших факторов отношения к труду), в интересной и содержательной работе (55,6 %), в стабильности и гарантиях занятости (40,7 %). Вместе с тем, рабочие низко оценивают свои потребности в повышении квалификации и участии в управлении предприятием.

Ответы руководителей и специалистов в среднем составили следующую иерархию (по мере убывания важности потребностей): на одном уровне расположены физиологические потребности и потребности в безопасности, затем - потребности в уважении, социальные потребности, самореализация, когнитивные и эстетические потребности.

Среди мер, способных повысить эффективность труда, рабочие единодушно назвали “достойную оплату труда”, служащие – увеличение оплаты труда, гибкость и справедливость систем стимулирования, предоставление возможности повышения квалификации, долевое участие в прибыли, техническое совершенствование производства.

Результаты исследования показывают необходимость гибкого использования мотивационного ресурса и дифференцированного стимулирования в зависимости от должности, квалификации и образовательного потенциала работников, специфики производства и уровня доходов в регионе.

При разработке мотивационного механизма следует опираться на социокультурные факторы, коллективистские традиции, циклические колебания мотивации человека и творческого подхода, учитывать стереотипы социальной справедливости. Для многих работников традиционные методы управления, предполагающие формализацию отношений, жесткое администрирование и материальное стимулирование, остаются достаточно эффективными, но ограничивают возможности их роста и роста всей организации.

Индивидуальная мотивация не может быть механически перенесена на мотивацию групп. На мотивационную структуру группы влияют вид деятельности, степень ее сплоченности или разобщенности, нацеленность на работу, мораль, сомнения, которые могут привести к распаду, связь с причинами, приведшими к образованию группы, объединяющие ее мотивы. Совпадение интересов, давление и вторичные мотивы – это мотивы первой ступени иерархии мотивов группы, вторую ступень занимают совместные представления на эмоциональной основе, третью – групповой дух, групповая ненависть, групповые склонности, поклонение идолам, солидарность, четвертую – гордость за коллектив, “групповой эгоизм”, бойцовский дух, стремление к победе, на вершине пирамиды мотивов находится стремление к общей цели. Однако в основе поведения групп всегда лежат личные мотивы лидера или всех участников группы. Работники заинтересуются общими целями только в той степени, в которой они увидят в реализации общих целей способ удовлетворить свои потребности, особенно высшие. Чувство принадлежности к группе, коллективизма является мотивирующим группу, только если они совпадают с индивидуальными потребностями индивидов. В данном случае большая ответственность лежит на руководителе за постановку целей, разделяемых всеми членами коллектива и создание мощных групповых мотивов, создание климата, в котором большинство работников сами создадут себе стимулы для того, чтобы помочь компании добиться поставленных целей, достижение баланса между индивидуальной и групповой

мотивацией. По мере усиления групповой мотивации и укрепления группы как формальной, так и неформальной происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у каждого работника групповыми и (или) организационными.

Теория ERG Альдерфера говорит о том, что движение от потребности к потребности должно происходить не снизу вверх, а в обе стороны. Наверх – если не удовлетворена потребность нижнего уровня, вниз – если не удовлетворена потребность более высокого уровня. Таким образом, при невозможности в современных условиях обеспечить равномерную и достаточно высокую оплату труда, резко возрастает значение нематериальных стимулов. Их мотивирующие факторы связаны с содержанием работы, социальными и психологическими отношениями, возможностями самореализации через лидерство, участие в управлении, творчество. Поэтому для обеспечения самоорганизации такого персонала следует акцентировать внимание на создании условий для творческого и карьерного роста, формировании корпоративной культуры и корпоративной команды, использовать “интрапренерство” (внутреннее предпринимательство) и сопредпринимательство. Недооценка потребности в повышении уровня образования и самосознания, стремления к самостоятельности и самореализации может привести к снижению интереса к выполняемой работе и уходу с предприятия наиболее способных и перспективных работников в поисках возможности для самореализации и творчества.

Введенный в широкий научный оборот в 1988 г. Г. Пеншо термин “интрапренерство” означает целенаправленное использование предпринимательского таланта и творческих способностей сотрудников на крупных предприятиях. Интрапренерство заключается в том, что на действующем предприятии, выпускающем определенную продукцию (услуги), создаются условия для выдвижения новаторских предпринимательских идей, выделяются ресурсы для их реализации и оказывается всесторонняя помощь для

реализации этой идеи и ее практического использования. В литературе рассмотрены методы и формы организации интрапренерства на предприятии. Некоторые авторы рассматривают его как деятельность по производству и реализации товаров и услуг на основе интеграции предпринимательских возможностей личности и предприятия. Появление интрапренерства связывают с переходом многих крупных производственных структур на предпринимательскую форму организации производства.

По мнению автора настоящей работы, гораздо больший потенциал стимулирования процессов самоорганизации персонала по сравнению с интрапренерством несет в себе концепция сопредпринимательства, предложенная профессором Р. Вундерером. Под сопредпринимательством понимается активная и эффективная поддержка стратегии предприятия со стороны максимально возможного количества сотрудников на всех иерархических уровнях и во всех функциональных подразделениях. В работе [3] авторы обосновывают семь тезисов особенностей сопредпринимательства и акцентируют внимание на отличии интрапренерства по Пеншо и концепции сопредпринимательства Вундерера. В том числе отмечают, что:

– нововведения в рамках сопредпринимательства ориентированы не на индивидуальные интересы (исключительно или преимущественно), а прежде всего на нужды предприятия и связанных с ним групп интересов;

– в условиях сопредпринимательства на первом плане стоят не “громогласные” инновации, а кропотливая работа по улучшению положения предприятия, в которой участвует множество сотрудников, включая и тех, кто не отличается особым честолюбием и изобретательским талантом, в то время как интрапренеры обычно характеризуются как пробивные бойцы-одиночки;

– в рамках внутреннего рыночного управления важны оба параметра социальной компетенции: автономия является главной

предпосылкой конкурентного поведения, а способность и готовность к кооперации с преимущественной ориентацией на выгоду необходимы для построения и сохранения долгосрочных обменных отношений;

– основу управления социальными сетями составляют кооперация, человеческие отношения и эмоциональная взаимность, а также долгосрочное поддержание взаимно-выгодных связей;

– в отличие от интрапренерства сопредпринимательство не делает ставку на отдельные лица. Более того, предпринимаются попытки использовать знания и опыт широких слоев коллектива, а также структурно закрепить главные принципы сопредпринимательства (ориентация на группы интересов, инновационное решение проблем, внедрение инноваций, широкое участие коллектива в принятии решений, делегирование полномочий) и тем самым сделать их независимыми от воли отдельных лиц.

Следовательно, интрапренерство играет мотивирующую роль, а сопредпринимательство – самоорганизующую в управлении персоналом на предприятии.

Важным элементом любой управленческой системы является наличие эффективной обратной связи. В свою очередь, постоянная обратная связь с подчиненными является неотъемлемой частью внутрифирменных коммуникаций, повышающая значимость и вовлеченность персонала в производственный процесс. Для традиционного административного управления характерно доминирование односторонних контактов между работниками различных рангов – руководителем и подчиненным – в жестко формальном виде. При отсутствии обратной связи эффективность совместной работы сводится к минимуму.

Отношения в рамках самоорганизационного подхода к управлению становятся одним из важнейших ресурсов организации. Повышается роль отношений, как формальных, так и неформальных, приобретает вес индивидуализация

отношений с персоналом, а также развитие горизонтальных связей сотрудников любых уровней и активизация обратной связи. Объектом управления становятся не работники, а взаимоотношения с ними.

Организационная культура состоит из философии организации, доминирующих ценностей, норм, правил, климата, поведенческих ритуалов. Разработка правил, заповедей, лозунгов, мифов и систем ценностей вносит смысл в отношения и позволяет их модулировать, включать обратные связи, изменять их знаки, изменять сами правила и правила изменения правил, то есть запускать самоорганизацию.

Формируемая реальная организационная культура на предприятии, реализующем синергетический подход, должна быть партициптивной. Партициптивная организационная культура построена на принципах максимального саморазвития каждого члена коллектива и участия в зависимости от компетентности и осведомленности всех членов организации в общих для них делах. При этом возрастает роль моральной регуляции, и ключевым принципом становится принцип справедливости.

Организационная культура выступает в роли нематериальной мотивации для той группы работников, которые поднялись на 3 уровень в иерархии потребностей по Маслоу и выше. Для них стимулирующими факторами являются положение и уважение в коллективе, общности ценностей, самореализация. Возникновение неорганизованной неконтролируемой корпоративной культуры зачастую неблагоприятно сказывается на эффективности деятельности всего предприятия.

Моральный климат в организации во многом зависит от наличия горизонтальных связей. Слабые или плохо регулируемые горизонтальные связи – это “болезненное” место многих компаний. А на самом деле именно эти связи являются основой и производственного взаимодействия и процессов формирования микросреды. С их развитием и управлением очень часто связаны колоссальные неиспользованные резервы любой компании.

Следовательно, фирмы должны совершенствовать горизонтальные связи на основе действующих в структуре механизмов. Среди таких механизмов – создание комитетов с участием представителей всех подразделений. Кроме того, необходимо поощрять социальные контакты на индивидуальном уровне, которые являются частью организационной культуры.

Чем больше горизонтальных уровней управления, тем выше уровень самоорганизации и тем мягче система, тем сложнее она подвергается управлению и диагностике. В связи с этим необходимо уделять большое внимание сочетанию различных инструментов самоорганизации, чтобы не потерять контроль над процессами, происходящими в организации.

Функция организации направлена на формирование стройной системы совместной деятельности людей. Самоорганизационные инструменты, которые могут применяться в рамках данной функции следующие:

- построение гибких организационных структур, “смягчение” жестких структур;
- самоуправление, в т.ч. предоставление подразделениям экономических прав и свобод;
- реализация концепции “гибкого работника”;
- развитие горизонтальных связей, обеспечение двух- и многосторонних вертикальных, горизонтальных и диагональных связей внутри организации;
- формирование постоянной обратной связи с подчиненными;
- децентрализация управления;
- применение гибких систем организации работ (кружки качества автономные рабочие группы, бригады, команды);
- формирование организационной культуры, философии и корпоративной команды;
- совмещение рабочих мест в рамках постоянно проводимой рационализации организации труда, обогащение содержания работы;
- проведение самонаблюдений.

Широкое освещение в литературе последние годы получили вопросы достижения синергии за счет кооперации, диверсификации, модификации организационных структур. Синергетический подход реализуем в организациях с любой организационной структурой, но в органических структурах эффект от его применения гораздо выше.

К разновидностям структур адаптивного типа относят проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые, структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые организационные структуры и другие, для которых характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

В различных источниках можно встретить рекомендации по “смягчению” существующих механистических структур и построению органических, к ним относятся: уменьшение количества иерархических уровней управления, делегирование полномочий на нижние уровни корпоративной иерархии, создание временных подразделений и сетевых структур на основе применения информационных технологий.

Как правильно отмечают авторы работы [17], в управлении крупными промышленными предприятиями создание гибких структур имеет свои особенности. Для реализации стратегий развития таких предприятий подходит больше всего “смягчение” вертикальных форм управления благодаря созданию рабочих групп стратегического развития.

В труде [12, с. 224 – 234] показаны этапы трансформации вертикальных структур в органические. Один из этапов – это предоставление экономических прав и свобод подразделениям после обучения персонала, делегирования полномочий, развития

горизонтальных связей и согласования интересов. Предоставление подразделениям экономических прав делает их ответственными за свои решения. Распоряжение приобретаемой прибылью способствует выравниванию баланса полномочий и ответственности, а также уменьшает вероятность возникновения конфликтов. Последним шагом в трансформации административных верти-кальных структур в органические Н.Н. Тренев называет приватизацию подразделений. Автор также отмечает, что подобным структурам наиболее адекватно соответствует управление на основе использования самоорганизации. В свою очередь, Виссема Х. подчеркивает в работе [2], что предоставление свободы подразделениям в отношении функционирования требует сильного руководства. Предоставление подразделениям экономических прав и свобод является элементом самоуправления в системах коллективной трудовой деятельности. В свою очередь самоуправление является инструментом самоорганизации на предприятии.

По А.Е. Егорову и Л.Ф. Никулину естественное появление самоорганизации происходит по следующей схеме:



Рис. 1. Естественное появление самоорганизации

Самоорганизация работников, по сравнению с самоорганизацией уровней управления, неоднозначна во времени [11, с. 223]. Это связано с воздействием всевозможных факторов внешней и внутренней среды, оказывающих воздействие на человеческие ресурсы.

В работе [15, с. 265] представлены функции самоуправления: самозанятость, само-организация, самообеспечение (работы оборудования, поиск поставщиков), самофинансирование (формирование и

управление бюджетом). При этом авторы самозанятость и самоорганизацию трактуют одинаково: люди по собственной инициативе занимаются трудовой деятельностью, предпринимательством. По нашему мнению, в данном случае речь идет об интрапренерстве и сопредпринимательстве.

В свою очередь, необходимо внести ясность в различие между самоуправлением и самоорганизацией.

Самоуправление – внутреннее воздействие, вырабатываемое самой системой, складывающееся внутри, направленное на имеющиеся ресурсы.

Под самоорганизацией мы понимаем внутреннее воздействие, вырабатываемое самой системой, складывающееся внутри, направленное на управление развитием имеющихся ресурсов, их потенциалов, подразумевающее движение от одного уровня организации и развития к другому. В силу появления новых разработок и трудов в области синергетики, нельзя по-прежнему приравнивать и подменять такие понятия как самоорганизация, самоменеджмент, само-занятость.

Предпосылкой становления и развития самоорганизации на уровне предприятия является формирование обучающейся организации и создание условий для обучения, развития и совершенствования профессиональных навыков. Инвестирование в персонал и развитие человеческого потенциала позволяет реализовать скрытый потенциал работников и обеспечить их приверженность делу организации.

Для нашего исследования представляет интерес японская система профессионального обучения в компаниях – концепция “гибкого работника”, цель которой отбор и подготовка человека не по одной, а, по крайней мере, по двум, а лучше по трем специальностям, а затем повышение квалификации на протяжении всей жизни [4, с. 180]. Внедрение данной концепции путем обеспечения полной взаимозаменяемости членов бригад на ОАО “Артемовский завод по обработке цветных металлов” позволило на практике реализовать экономический закон перемены труда [15, с. 271].

“Гибкие работники” повышают активность, гибкость, устойчивость, а, следовательно, конкурентоспособность организации, способствуют развитию горизонтальных связей. В тоже время повышение квалификации работников увеличивает трудовой потенциал организации и является большим стимулом в профессиональном росте персонала.

Проблема квалификации персонала является одной из ключевых в управлении коллективами. Для достижения синергетического эффекта совместной деятельности необходимы высокая квалификация и компетентность работников. (Необходимы, но не достаточны, так как сами по себе высокие профессиональные качества отдельных сотрудников не могут автоматически обеспечить установление эффективных организационных связей.

По мнению Тренева Н.Н. дефицит управленческих навыков и умений является одной из причин экономического спада в России. Автор работы [12, с. 209] отмечает, что “согласно теории и практике менеджмента самыми неэффективными вложениями являются вложения в оборудование и технологии, а самыми эффективными – в обучение персонала. Инвестирование в совершенствование управления занимает промежуточное положение”.

На сегодняшний день каждый работник на крупных предприятиях проходит обучение и аттестацию с периодичностью 2-5 лет. Соответствующие программы и процедуры формализованы и закреплены в соответствующих документах. Зачастую все сводится к формальному отчету начальника кадровой службы перед своим начальством, либо проводятся тренинги для персонала, никак не связанные с целями и задачами предприятия и пожеланиями самих работников, что приводит к низкой отдаче.

Тем не менее, Трофимова О. отмечает рост спроса на тренинговые услуги, а также наличие в Украине большого количества молодых развивающихся компаний, руководство которых понимает, что в основе успеха – знания и развитие персонала [13, с. 45].

Также важную роль в самоорганизации персонала на предприятии играет совершенствование нормирования численности персонала, поскольку является связующим звеном в системе мотивация – оценка труда – оплата. Одной из целей нормирования на предприятии является получение синергетического эффекта в результате рациональной организации труда, в т.ч. совмещения рабочих мест.

Инструментами самоорганизации в области нормирования являются самонаблюдения, которые предоставляют информацию, необходимую для выявления наиболее производительных работников, а также рационального распределения работ внутри коллектива, организации обратной связи на основе данных о ежедневной производительности. В результате накапливается информация, позволяющая создавать нормативную базу собственными силами, снижать непроизводительные затраты и потери рабочего времени.

Самонаблюдения запускают механизм самоорганизации на предприятии. Данные, полученные в результате проведения самофотографии рабочего дня, позволяют персоналу осуществлять самооценку и самоменеджмент, а также облегчают сбор информации для аттестации рабочих мест.

Результаты инженерного труда воплощаются в материальном производстве, в организации и управлении только благодаря коллективным усилиям. Большую роль при этом играет планирование с использованием самоорганизационных подходов в различных сферах инженерной деятельности, к которым автор настоящей работы относит построение сетевых моделей, и использование личных планов в рамках самоменеджмента. Возможности применения сетевых моделей для планирования и управления деятельностью коллектива инженерно-производственного комплекса, содержащие аспекты само-организации, рассмотрены в работе [18, с. 182-205].

Использование личных планов в совокупности с результатами самонаблюдений

способствуют становлению самоменеджмента на предприятии, а, следовательно, и самоорганизации.

В рамках функций контроля и оценки труда следует выделять несколько уровней, на которых применяются инструменты самоорганизации.

Во-первых, контроль должен осуществляться “на входе в систему”. На сегодняшний день существует большое количество методик по отбору персонала и созданию команд. Элементы самоорганизации проявляются в участии коллективов в разработке требований к кандидатам и отборе кандидатур, а также в предоставлении права бригадам или командам принимать на работу персонал либо участвовать в формировании команд.

Во-вторых, контроль над процессом труда может осуществляться непосредственно работниками, представляя собой “круговую оценку”, а также самоконтроль в виде самонаблюдений (самоучета) и дальнейшей самооценки.

Последние годы получил признание метод оценки по принципу “360°” (метод перекрестной социометрической оценки). Его еще называют “круговой оценкой”, поскольку о работнике высказывается не только его непосредственный руководитель, но и подчиненные, коллеги, а в некоторых случаях и клиенты. Кроме того, сотрудник должен выставлять отметки и себе по тем же критериям, что и сослуживцы. Процедура метода оценки отличается демократичностью и объективностью. Возможность применения ко всем категориям персонала данного метода и всесторонняя оценка каждого работника и его участие в оценке других позволяет говорить о принадлежности данного метода к методам самоорганизации персонала. Особого внимания заслуживает методика организации самооценки на предприятиях посредством квалиметрической оценки труда, предложенная в работе [5].

В-третьих, работники и представители их интересов – профсоюзы осуществляют контроль над исполнением положений коллективного договора. Кроме того,

профсоюзы проводят собственные исследования современных систем организации труда, выработку и представление руководству предприятий альтернативных предложений о новых формах организации труда, сотрудничают с администрацией в осуществлении контроля качества продукции в рамках фирмы в целом.

В-четвертых – создание на предприятии кружков качества, предполагает использование механизма контроля над качеством внутри производственного и трудового процесса.

Следует отметить также, что оценка результатов деятельности персонала является одним из основных информационных потоков в рамках обратной связи на предприятии.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Рассмотренные инструменты самоорганизации представляют собой новую группу методов - методы самоорганизации. Применение данных методов приводит к смягчению вертикальных форм управления. В связи с этим необходимо дифференцированно подходить к применению инструментов самоорганизации в зависимости от зрелости, квалификации и образовательного потенциала работников, формы собственности и размера предприятия, целей, задач, этапа развития, организационной структуры и специфики производства.

Дальнейшие исследования в данном направлении связаны с разработкой модели эффективного взаимодействия управленческого персонала на промышленных предприятиях.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Беззубко Л.В., Лобас В.М., Черноба А.В. Вопросы трудовых отношений в условиях рынка: Учебное пособие по экономике труда. – Макеевка: ДоннГАСА, 2000.
2. Виссема Х. Управление бизнес-единицами: децентрализация предпринимательства // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 4.
3. Вундерер Р., Дик П. Ключевая роль социальной компетенции в концепции со

предпринимательства // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 6.

4. *Грейсон Дж. К. мл., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.

5. *Дмитренко Г.А.* Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 192 с.

6. *Колпаков В.М.* Методы управления: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1997. – 160 с.

7. *Лысенко Ю., Егоров П.* Организационно-экономический механизм управления предприятием // Экономика Украины. – 1997. – № 1. – С. 86-87.

8. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1994. – 702 с.

9. *Осовська Г.В.* Основы менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: “Кондор”, 2003. – 556 с.

10. Практика менеджмента. За удовольствие надо платить: [Ред. ст.] // Бизнес. – 2003. № 52 (571). – С. 99.

11. Современные теории управления: теории менеджмента на пороге XXI века: Учеб. пособие / Под ред. к.э.н., доц. В.Ю. Пашкуса. СПб.: Изд.дом “Сентябрь”, 2002. – 272 с.

12. *Тренин Н.Н.* Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. – М.: “ПРИОР”, 2000. – 288 с.

13. *Трофимова О.* Инвесторы в людей: идеология и стандарты // Менеджмент и менеджер, – 2002. – № 5 – 6. – С. 42 – 48.

14. *Уманський О.М., Сумцов В.Г., Гордієнко В.Д.* Соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля., 2003.

15. *Формирование* условий пропорционального развития производственного комплекса региона / *Н.Д. Прокопенко, Е.Т. Иванов, Ф.Е. Поклонский и др.* – Донецк: ИСП НАН Украины, 2001. – 532 с.

16. *Хлопенкова О.* Мы в ответе за тех, кому поручили. Как правильно делегировать полномочия // Бизнес, – 2003. – № 40 (559).

17. *Шевцова А.З., Большенко С.Ф.* Организационно-коммуникационные аспекты предпринимательских форм управления // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 60. – Донецьк, ДонНТУ, 2003. – С. 95 – 99.

18. *Ямпольський Л.С., Лавров О.А.* Штучний інтелект у плануванні та управлінні виробництвом: Підручник. – К.: Вища шк., 1995. – 255 с.

ХАНДИЙ Елена Алексеевна – соискатель, старший преподаватель Северодонецкого технологического института, ВНУ имени В. Даля

Научные интересы:

- управление персоналом;
- менеджмент организаций.