

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Механизмы самоорганизации в системе управления персоналом (на примере компании ООО «Теплосервис» в г.Колпашево).

УДК 005.958.331.109:697.34(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И 21	Яценко Дарья Вадимовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)

P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)
-----	--	---

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИЭО

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И 21	Яценко Дарья Вадимовна

Тема работы:

Механизмы самоорганизации в системе управления персоналом
(на примере компании ООО «Теплосервис» в г.Колпашево).

Утверждена приказом директора (дата, номер)

От 12.04.2017г. № 2573/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду; энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объектом моего дипломного исследования является управление самоорганизацией в системе управления персоналом.

Для написания диплома использовались:

Монографии.

Статьи периодических изданий

Учебники.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Поставлены следующие задачи: 1. Ввести синергетический категориальный аппарат применительно к теме данного исследования и обосновать эффективность его использования для анализа управленческих стратегий в сфере УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. 2. Выявить механизмы самоорганизации в управлении персоналом. 3. Изучить использование механизмов самоорганизации в управлении персоналом в ООО «Теплосервис». 4. Разработать рекомендации по использованию механизмов самоорганизации в управлении персоналом в ООО «Теплосервис».
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические аспекты самоорганизации и механизмов ее осуществления в управлении персоналом	
2. Использование механизмов самоорганизации в практике управления персоналом	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2017
--	-------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3- 11И21	Яценко Дарья Вадимовна		

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

**Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
01.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
22.02.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
07.03.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
25.04.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. Кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа _____ 80 _____ с., _____ 8 _____ рис., _____ 6 _____ табл.,
_____ 46 _____ источников, _____ 5 прил.

Ключевые слова: самоорганизация, управление персоналом, синергетический подход, механизмы самоорганизации, делегирование полномочий.

Объектом исследования является - управление самоорганизацией в системе управления персоналом

Цель работы – исследование разработать рекомендации по использованию механизмов самоорганизации в управлении персоналом.

В процессе исследования проводились социологические исследования.

В результате исследования были разработаны рекомендации по использованию механизмов самоорганизации в управлении персоналом.

Степень внедрения: рекомендации по использованию механизмов самоорганизации частично используется в ООО «Теплосервис».

Область применения: механизмы самоорганизации в управлении персоналом может применяться в организации любой сферы.

Исследование показало, что механизмы самоорганизации могут применяться в работе отдельных подразделений компании и будут давать синергетические эффекты.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	9
1. Теоретические аспекты самоорганизации и механизмов ее осуществления в управлении персоналом	12
1.1. Синергетический подход и понятие самоорганизации	12
1.2. Коммуникация как объект самоорганизации и управления	18
1.3. Механизмы самоорганизации в управлении персоналом	22
2. Использование механизмов самоорганизации в практике управления персоналом	39
2.1. Общая характеристика организации ООО «Теплосервис»	39
2.2. Постановка проблемы использования механизмов самоорганизации в ООО «Теплосервис»	43
2.3. Механизмы самоорганизации в управлении персоналом в ООО «Теплосервис»	47
2.4. Рекомендации по совершенствованию механизмов самоорганизации в управлении персоналом	59
Заключение	63
Список используемой литературы	65
Приложение 1 Матричная организационная структура	70
Приложение 2 Анкетирование	71
Приложение 3 КРІ(ключевые показатели эффективности)	75
Приложение 4 Самодиагностика по методике А.И.Пригожина «Метафора»	77
Приложение 5 Бланк «Предложение по улучшению»	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Современные тенденции развития общества ставят задачи, которые необходимо учитывать в управлении персоналом.

Прежде всего, это высокий динамизм изменений и непредсказуемость внешней среды, что требует от управления быстрой реакции и адаптивности к изменяющимся условиям, запросам общества.

Но самое главное, наблюдающийся в настоящее время дефицит не только финансовых, но и других видов ресурсов на предприятиях заставляет отказываться от традиционных, административно-командных методов управления, определяет осознание того, что главный ресурс развития организации - это управление человеческими взаимодействиями. При этом понятно, что мобилизация человеческих ресурсов возможна лишь на основе раскрытия творческого потенциала всего коллектива. Что и обуславливает интерес к синергетическому подходу и самоорганизующимся системам.

Самоорганизация - это образование качественно новой пространственной, временной, информационной или функциональной организации, структуры за счет внутренних ресурсов системы в результате ее целеполагающих взаимодействий с внешней средой [26]. Речь идет о том, что организация (система) сама выстраивает себя, свои внутренние процессы, механизмы за счет внутренних ресурсов как материальных, так и нематериальных, отвечая на сигналы внешней среды. Именно в результате целеполагающего взаимодействия элементов система получает качественно новые структурные образования (начиная от выработки эффективного решения, заканчивая структурой организации). Новое качество системы является результатом возникновения синергетического эффекта.

Для системы, в рамках которой происходит взаимодействие подсистем,

эффект выражается в росте эффективности функционирования, появлении дополнительных особенностей, несвойственных аналогичным не интегрированным системам. [30] В системе управления персоналом проявление синергетических эффектов от взаимодействия сотрудников может проявляться в различных формах, в том числе в появлении способности организации к самообучению и саморазвитию в формировании приверженности и лояльности сотрудников, в повышении чувствительности и скорости реакции всей организации на запросы внешней среды.

Развитие любой самоорганизующейся системы может осуществляться в двух различных с точки зрения управления формах. Первая, которую называют спонтанным эволюционным развитием, не требует какого-либо управления. Система спонтанно меняется (развивается) под воздействием внешних условий и внутренних тенденций. Вторая форма, которую можно назвать инициированным развитием, осуществляется в случаях, когда система должна существенно изменить свое состояние по воле какого-либо внешнего субъекта, под воздействием существенных изменений внешней среды или в результате накопившихся эволюционных изменений, также требующих существенных (качественных) изменений состояния системы. В этой связи встает вопрос об особенностях управления самоорганизующимися системами.

Управление самоорганизацией заключается в инициирование процессов самодотраивания, создания форм самоорганизационного взаимодействия, создания коммуникационного пространства. И тем самым управление формирует условия, способствующие более абсолютному выявлению высококлассных качеств и деловых свойств работников компании, а также обеспечивает нормальный режим функционирования организации. Самоорганизационные коммуникации позволяют сделать из компании самообучающуюся организацию, обеспечить формирование единого видения задач развития, высокую скоординированность действий и скорость решения общих задач, а также, что немаловажно, «драйв» от совместной работы. Создание этих условий позволяет реализовать потенциал самоорганизации в управлении

персоналом.

Вместе с тем вопросы управления самоорганизацией слабо изучены, что и определяет актуальность данного исследования.

Объектом моего дипломного исследования является управление самоорганизацией в системе управления персоналом.

Предмет: механизмы самоорганизации в управлении персоналом.

Цель дипломной работы: разработать рекомендации по использованию механизмов самоорганизации в управлении персоналом в ООО «Теплосервис».

Задачи:

— Ввести синергетический категориальный аппарат применительно к теме данного исследования и обосновать эффективность его использования для анализа управленческих стратегий в сфере УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

— Выявить механизмы самоорганизации в управлении персоналом.

— Изучить использование механизмов самоорганизации в управлении персоналом в ООО «Теплосервис».

— Разработать рекомендации по использованию механизмов самоорганизации в управлении персоналом в ООО «Теплосервис».

При написании дипломной работы, основываясь на синергетический подход, использовались следующие методы: теоретический обзор литературы по теме исследования, контент-анализ, сравнительный анализ, включенное наблюдение, методика самодиагностики «Метафора», анализ документации.

Новизна данной работы связана с использованием синергетического подхода к сфере управления персоналом и разработке рекомендации по использованию механизмов самоорганизации в ООО «Теплосервис».

Данная дипломная работа состоит из: введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1 Теоретические аспекты самоорганизации и механизмов ее осуществления в управлении персоналом

1.1 Синергетический подход и понятие самоорганизации

Долгое время в философии господствовала точка зрения на самоорганизацию как на явление, присущее только живым системам. Кибернетическое понимание «управления в животном и машине» как понимание централизованной иерархической структуры, где информация «снизу» поступает лишь как конечный результат по каналу обратной связи, а решения принимаются только «наверху», оказалось не способно отразить сложность функционирования реальных систем, а также создать хорошие объяснительные модели процессов самоорганизации, происходящие в сложных системах. Во второй половине 50-х годов в рамках кибернетики зарождается так называемое неклассическое направление изучения самоорганизующихся систем, предложившее механизм самоорганизации, близкий скорее к синергетическому, чем к классическому кибернетическому. Одним из таких «неклассиков» стал основатель кибернетики Н. Винер. В начале 60-х гг. XX в. советский кибернетик М.Л. Цетлин писал: «Если считать, что все управление происходит сверху донизу адресным способом, то система становится очень сложной... Если заданы условия игры, автоматы уже сами находят нужные действия. При этом они не нуждаются в индивидуальных указаниях». [37]

Появившаяся на Западе научная дисциплина «синергетика», установившаяся к 1975 г. как новое перспективное направление в науке, существенно расширяет круг процессов самоорганизации, изучавшихся кибернетикой. В работах по синергетике отмечается универсальность явления самоорганизации, как для живых, так и для неживых систем. Именно с вхождением в научный обиход термина «синергетика» связывают появление

двух основных подходов к исследованию проблем самоорганизации [26]: кибернетический и синергетический подходы. Два понятия самоорганизации различаются, прежде всего, по их отношению к целенаправленному поведению системы. Кибернетический подход подразумевает наличие заранее определенной цели, к которой система стремится самостоятельно, самоорганизуется вокруг нее. Синергетический подход не «требует» цели, самоорганизованность системы проявляется как эффект кооперации между элементами системы. Новые формы организации возникают спонтанно, без какого-либо внешнего воздействия или специальной цели. Термин «синергетика» введен в науку Г. Хакеном. По-гречески *зупегрейкоз* - совместный, согласованно действующий. В одной из своих работ Г.Хакен отметил [37]: «Начав с физики, я перешел затем к рассмотрению проблем химии и биологии. Совсем недавно было обнаружено, что такие дисциплины, как социология и экономика, давно уже использовали понятия синергетики. Синергетика, или теория сложных систем - научное направление, изучающее законы самоорганизации систем различной природы. Самоорганизацией называется системное явление самопроизвольного возникновения и автономной поддержки сложных структур, порядков и согласованного поведения. Это новый подход к управлению организационными системами ориентирован на распознавание, запуск и поддержку самоорганизующих тенденций [23].

Г. Хакен, будучи основателем синергетики, определил её как науку о самоорганизации. Поведение и кибернетических, и синергических самоорганизующихся систем выйдет целенаправленным, но в первом случае эта цель задается заранее, а во втором система сама выбирает путь своего развития к более высокой организации.

Оба подхода, кибернетический и синергетический, имеют одну основу: самообращенные связи между элементами, позволяющие производить структуры, создавать в системе организацию за счет локальных взаимодействий, без управляющих команд.

Какого-либо одного, принятого определения самоорганизации нет. Мы

уже рассмотрели взаимосвязь кибернетики, синергетики и самоорганизации и пришли к выводу, что термин «самоорганизация» шире, чем «синергетика». Синергетика рассматривает механизмы свободной кооперации взаимодействия элементов систем в неустойчивых состояниях. Самоорганизация шире: она включает механизмы свободной кооперации, но рассматривает и другие механизмы, которые «подвигают» систему к самоорганизации.[26]

Далее проведем анализ содержания термина самоорганизации для выделения общих признаков, свойств, характеристик присущих ему. При этом нас будет интересовать именно синергетический подход к самоорганизации.

1. Определение самоорганизации, по Н.Н. Моисееву[11]: Самоорганизация системы - это такой процесс изменения ее состояния (или характеристик), который происходит без целенаправленного начала, каковы бы ни были источники целеполагания. Исходя из предложенной формулировки, можно сделать вывод, что Моисеев стоит на принципах синергетического подхода к самоорганизации, т.е. утверждает, что механизм самоорганизации не требует специальной постановки цели, самоорганизованность системы проявляется как эффект кооперации между подсистемами (элементами) системы.

2. Определение, данное Г. Хакеном в 1980-е гг. в рамках разработки синергетического подхода[30]: «Самоорганизация - процесс упорядочения (пространственного, временного или пространственно-временного) в открытой системе, за счёт согласованного взаимодействия множества элементов её составляющих». По определению Хакена, «синергетика занимается изучением систем, состоящих из многих подсистем самой различной природы, таких как электроны, атомы, молекулы, клетки, нейроны, механические элементы, фотоны, органы, животные и даже люди».

3. Самоорганизация - процесс формирования в системе все более сложных и сложных подсистем. Другими словами, самоорганизация в общем понимании - это присущая материи способность к усложнению элементов и созданию все более упорядоченных структур в ходе своего развития; в узком

понимании - это скачок, фазовый переход системы из менее в более упорядоченное состояние. В самоорганизации всегда возникает нечто новое, чего раньше не было. Другая сторона явления самоорганизации - информативность, способность системы любого уровня создавать, накапливать, хранить и использовать информацию, в том числе и о направлении своего развития.[44]

4. Самоорганизация - спонтанный процесс, в ходе которого возникает, воспроизводится или совершенствуется организация сложной динамической системы.[25]

5. Самоорганизация - это основной процесс эволюции сложных систем, состоящий из необратимых последовательных процессов (циклов) самоорганизации. Условиями любой самоорганизации и эволюции являются: а) проток энергии через динамическую систему; б) гетерогенность, разнообразие системы; в) отбор - элиминирование или разрушение отбракованных подсистем или элементов .[3]

6. Самоорганизация - понятие, выражающее способность сложных систем к упорядочению своей внутренней структуры. Самоорганизация в сложных и динамичных открытых системах возможна лишь при наличии достаточно большого числа взаимодействующих элементов. Причем поведение взаимодействующих элементов должно быть кооперативным и когерентным. Это относится к природе и к обществу. Самоорганизация в открытых нелинейных системах не исключает развития системы, перехода ее в новое качество. [4]

Выделим общие характеристики для всех приведенных выше определений самоорганизации:

✓ Характеристика изменений системы в процессе самоорганизации:

- Возникновение системы
- Воспроизводство системы.

- Совершенствование, самоусложнение, развитие системы.
- Упорядочивание системы.
- Формирование в системе новых более сложных систем.

✓ Характеристика взаимодействия с внешней средой:

- Открытость системы внешней среде.

НО!

- Не требует внешнего воздействия для целеполагания, цель формируется внутри системы, естественным образом.

✓ Характеристика взаимодействия элементов системы:

- Согласованное.
- Кооперативное.
- Когерентное.

✓ Характеристика системы:

- Множество элементов.
- Открытость.
- Динамичность.
- Неустойчивость.
- Нелинейность.
- Наличие точек бифуркации.

- Адаптивность - механизм непрерывной приспособляемости к меняющимся внутренним и внешним условиям, непрерывного совершенствования поведения с учетом прошлого опыта, за счет открытости системы.[5]

✓ Способность системы создавать, хранить и накапливать информацию, служащую ресурсом для создания, совершенствования, воспроизводства системы.

✓ Эффекты самоорганизации, проявляемые такими системами. Возникновение эффектов обусловлено сочетанием таких факторов, как

кооперативность взаимодействия элементов, наличие внутренних ресурсов, нелинейность и неустойчивость системы, а также способность системы к изменениям. Профессор Х.Итами разделил эти эффекты на[14]:

- комплиментарный (дополняющий), ориентированный на полное использование имеющихся ресурсов и мощностей;
- синергетический эффект, связанный с созданием стратегических преимуществ, образованием новых свойств и качеств системы.

Именно возникновение эффектов в процессе самоорганизации обуславливает интерес к ее изучению. Говоря об эффектах самоорганизации, мы имеем в виду ее потенциал. Потенциал – это возможности системы, которые могут быть реализованы при обеспечении определенных условий.

Таким образом, анализ изученной литературы показал, что существует два подхода к изучению самоорганизации:

1) Кибернетический подход – подразумевает под собой управление людьми по целям, спускаемым сверху. Заранее определяется алгоритм их достижения. Система организуется под действием управляющего органа.

2) Синергетический подход, объектом которого являются не люди, а их взаимодействие, организационные коммуникации. Поэтому содержание управленческого действия заключается в распознавании и запуске внутренних механизмов самоорганизации и коммуникации.

Далее рассмотрим понятие коммуникации как объект управления самоорганизацией.

1.2 Коммуникация как объект самоорганизации и управления

Коммуникация характеризуется как инструмент, который позволяет компаниям эффективно использовать интеллектуальные и творческие способности сотрудников для создания дополнительных ценностей и получения максимального результата. Их роль состоит в том, чтобы связывать между собой различные фрагменты информации, показывать всю систему взаимосвязей и помогать сотрудникам компании выполнять свои обязанности наиболее эффективно. [13]

Любая организация просто обязана рассматривать внутренние коммуникации не как инструмент управления, а как объект управления.

Говоря об управлении коммуникациями, мы будем рассматривать понятие коммуникации не в классическом ее понимании, как процесс обмена идеями и информацией между двумя и более людьми, ведущего к взаимному пониманию. Коммуникация рассматривается нами как процесс самоорганизации сотрудников. И наоборот самоорганизация системы, как новый тип коммуникации. В рамках данного исследования, использовано определение и понимание коммуникации, предложенное немецким социологом Н. Луманом. Мы будем рассматривать коммуникацию, как совокупность всестороннего взаимодействия между сотрудниками, в результате которого происходит, взаимообучение, взаиморазвития, рождаются новые идеи. В понимании Лумана коммуникация сама является самоорганизующейся системой, поэтому является двигателем непрерывного развития организации. Коммуникация "не имеет пространственного места", т.е. не привязана к обществам, она сама определяет значение социального пространства и ограничивает его. Любая коммуникация возможна лишь в рекурсивной сети предшествующей и последующей коммуникации. Такая сеть может сама себя

тематизировать, может информировать себя о собственных коммуникациях, может принимать или не принимать информацию, нормировать ее. [14]

Самоорганизационная природа коммуникации определяется рядом свойств [15]:

Во-первых, коммуникация, как система, является операционально-замкнутой. Луман считает, что исходным пунктом каждого системно-теоретического анализа является "дифференциация", а в качестве первоосновного выступает различие между системой и окружающей средой. Системная дифференциация оказывается не чем иным, как воспроизведением разграничения системы и окружающего мира внутри системы. Важнейшими в понятии "дифференциация" являются не абсолютная изолированность и самодостаточность каждой сферы, а соотнесенность сторон, в рамках которой они только и обретают собственную определенность. Функции каждой системы - очертить определенный сектор комплексности в целях его последующего упрощения (редуцирования), невозможно, чтобы все занимались всем.

Во-вторых, система является аутопойетической, т.е. созидающей и описывающей саму себя. Аутопойетичность системы выражается в том, что она сама в состоянии устанавливать и изменять свои элементы посредством реляционных (относительных) процессов. Система, имеющая лишь одну повторяющуюся коммуникацию, потеряла бы смысл: она перестала бы оставаться системой в силу своей недостаточной комплексности. Комплексность Луман определяет как постоянное усложнение системы.

В-третьих, система является самореферентной - это операции, которые описывают себя через другие (операции) и, посредством этого, через самих себя. Чистая самореференция, не использующая других, приводит к тавтологии. Реальные операции, также как и реальные системы, оказываются зависимыми от "раскрытия" или детавтологизации этой тавтологии, поскольку способ их существования в реальной окружающей среде может быть понят только как ограниченный, а не какой угодно.

Коммуникация, единственная общественная структурообразующая

единица, согласно Луману, обладает и внутренней структурой, а именно, конституирована тремя элементами: сообщением, информацией и пониманием. Рассмотрим подробнее каждую составляющую коммуникации[17]:

Информация для Лумана не является чем-то стабильным, допускающим транспортировку, как это принято считать традиционно. Луман рассматривает информацию как неожиданный отбор из многих возможностей. Информация должна, по его мнению, порождаться внутресистемно, так как предполагает сравнение с ожиданиями. Так же информацию невозможно получить пассивно из сигналов, воспринимаемых из внешней среды, связано это с тем, что информация содержит произвольную компоненту предвосхищения своего дальнейшего протекания. Следовательно, еще до начала порождения информации к ней должен сформироваться интерес. Именно он будет определять возникновение информации, изменяющей состояние системы и производящий дифференцию информации и сообщения.

Сообщение – это действие, которое обуславливает протекание коммуникации во времени. Его функциональная нагрузка заключается в том, чтобы определить, должна ли информация распространяться и каким образом возможно ее распространение. Следующая дифференция между информацией и сообщением, это понимание.

Понимание ключевой момент коммуникации, который должен создаваться ей самой. Это осуществляется благодаря неслучайному характеру осетевления коммуникативных событий, а именно благодаря самореферентности процесса коммуникации.

Подводя итоги анализа, можно определить коммуникацию как самовоспроизводящую, самореферентную, операционно-закрытую систему, имеющую внутреннюю структуру. Коммуникация реагирует на вызовы внешней среды в соответствии со своим внутренним интересом. Таким образом, говоря о месте и роли коммуникации в управлении персоналом, с учетом ее саморганизационной природы, можно выделить основные аспекты:

- 1) Согласно Н.Луману, коммуникация это - единица построения

системы, ее основная операция самовоспроизводства. Отсюда можно сделать вывод, что управляя системой, мы должны управлять не ее элементами, а коммуникацией. Таким образом, объектом управления HR становятся не люди, а процесс их взаимодействия.

2) Характеристика коммуникации, как операционная-закрытость, также определяет специфику управление. Необходимо запускать механизмы рефлексии системы, самоанализа.

3) Аутопоэтичность коммуникации выражается в том, что к созданию системы должны привлекаться ее элементы, а именно, организация должна создаваться самими людьми, через механизмы их вовлечения в управление.

4) Селекция информации, понимания, сообщения, где ключевым связующим звеном выступает понимание, также определяет специфику управления коммуникацией: перед управлением встает задача, организации понимания сотрудниками информации и преобразования ее в сообщения.

В контексте самоорганизационного управления можно выделить три уровня коммуникации:

1. Взаимодействие по поводу участия в создании продукта совместной деятельности (формы проявления: ответственность, инициатива, возможность участия в проектных группах, возможность продвижения собственных идей).

2. Взаимодействие по поводу участия в создании самой организации (формы проявления: участие в формировании норм, правил, ценностей, традиций организации).

3. Взаимодействие по поводу участия в создании субъекта управления (формы проявления: участие в выработке стратегии, миссии, целей организации, формирование системы оплаты труда, структуры и механизмов управления).

То, как и зачем в организации используется коммуникация данного типа, рассмотрим в следующем параграфе, идентифицируя механизмы самоорганизации в управлении персоналом.

1.3 Механизмы самоорганизации в управлении персоналом

Для того чтобы понять место и необходимость использовать самоорганизацию в современной системе управления персоналом, ее роль и условия возникновения, следует отметить общую тенденцию преобразования концепции «управления персоналом» в «управление человеческими ресурсами», которая находят свое отражение в следующем[21].

1. В отличие от управления персоналом, управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

2. Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

3. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

4. Происходит переориентации системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

5. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться

сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долгосрочных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда.

6. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее "лучшей компанией" за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Таким образом, мы видим, что тенденции к самоорганизации заложены в переходе к новой парадигме «управления человеческими ресурсами», что находит отражение в изменении содержания кадрового менеджмента[21].

В рамках новой концепции самоорганизующейся организации также меняется место и роль управленца:

1. Руководитель становится не только администратором, но и человеком, способным создавать условия для возникновения творческой самоорганизации в деятельности коллектива.

2. Основным средством достижения нового качества управления становится рефлексивный стиль руководства. Он предполагает овладение методами нелинейного управления сложной системой, требующими глубокого понимания синергетического смысла важнейшей ценности рефлексивного управления, поддержки и стимулирования перехода объектов управления в статус его субъектов.

3. Управление в самоорганизованной системе становится двойственным, так как проявляется одновременно как саморазвитие личности руководителя-профессионала и как его работа в специфических условиях преобладания самоорганизации коллектива. При этом руководитель становится

частью самоорганизованной системы.

Когнитивный компонент содержания управления представлен знаниями в области менеджмента как основы профессиональной деятельности.

Операциональный компонент определяется умениями и навыками, необходимыми для реализации управленческих функций (умение видеть проблему, умение найти пути и средства для решения найденной проблемы, умение организовать вокруг себя людей для её решения и. т. д.).

Креативный компонент - основа творческого управления, необходимого для реализации лидерского потенциала личности, самореализации в управлении, означает переход от принципа "следуй за мной" к принципу "веди себя сам" (Ф. Ницше).

Условия- это та среда, где механизмы самоорганизации будут работать, реализовывая свой потенциал и проявляя эффекты. Рассмотрим механизмы и эффекты самоорганизации далее в нашем исследовании.

Механизмы самоорганизации.

Механизм – это способ реализации чего-либо, в нашем случае потенциала самоорганизации.

На основании анализа вышесказанного, выделим механизмы самоорганизации:

- Ограничение контроля над деятельностью персонала. Руководитель должен контролировать, не процесс, а результат.
- Увеличение зоны ответственности и передачи полномочий (реальной власти, а не дополнительных функций и обязанностей) сотрудникам всех уровней.
- Свободный доступ всех сотрудников к информации и информационным ресурсам.
- Привлечение всех сотрудников к процессу принятия управленческих решений.
- Создание (совместно с сотрудниками) видения, целей, но не насажденных сверху, а выращенных внутри организации.

- Создание системы горизонтальных связей.

Проявленность в управлении механизмов самоорганизации устанавливалась путем проведения эмпирического анализа, с целью идентификации механизмов и эффектов самоорганизации в управлении персоналом.

Для анализа были выбраны следующие кейсы:

- ✓ «Ситуация на предприятии ОАО «Дымов»»

...Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем предприятия ОАО «Дымов», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы.

- ✓ «Механизм самоорганизации на коллективном и групповом уровнях на примере ОАО «МосТехМаш»»

...Сущность проблемы заключалась в том, что при разработке на заводе принципиально нового прибора участвовало несколько групп специалистов, которые конкурировали между собой по качеству прибора и срокам его разработки. При этом руководитель одной из групп попал в сложную ситуацию, когда результаты работы его группы стали уступать остальным. Используя административный и социально-психологический механизм управления данный руководитель, обратился за помощью к директору завода. Главный конструктор группы подтвердил необходимость проведения дополнительных испытаний разрабатываемого прибора, хотя остальные ее члены изначально отнеслись к этому с пессимизмом. Руководство завода согласилось. После этого остальные участники группы приняли точку зрения их конструктора и руководителя. В результате испытаний были выявлены технические дефекты и улучшен проект

прибора, в связи, с чем возглавляемая руководителем группа раньше установленного срока выполнила и предоставила результат.

✓ «Знания силой», фрагмент «Реакция обмена».

Однажды директор одной из американских бумажных фабрик позвонил в компанию Buckman Labs. Это частная фирма с оборотом \$ 300 мил выпускает химикаты, которые контролируют рост микроорганизмов, применяющихся для отбеливания бумаги, борьбы с плесенью, дубления кожи и отчистки воды. Директор пожаловался, что газетная бумага, выпускаемая на его фабрике из вторичного сырья и отбеливаемая перекисью Buckman Labs, имеет грязно-серый цвет. Служащие разместили жалобу на онлайн-ом дискуссионном форуме. В тот же день пришел ответ из финского офиса, прежде сталкивавшегося с подобной проблемой. На следующий день Buckman Labs уже отгрузила благодарному клиенту препараты для предотвращения проблемы.

✓ «Оценка персонала в компании ВАТ – интервью с Сироджем Лоиковым, менеджером по обучению и развитию персонала компании «ВАТ Россия»»

В кейсе представлены материалы об опыте организации оценки персонала компании «ВАТ», которая является одним из признанных лидеров в области внедрения передовых технологий управления персоналом.

Обобщение материала полученного с помощью контент-анализа представлено в таблицах ниже.

Таблица 1. Механизмы и эффекты самоорганизации.

	Механизм	Ситуация	Содержание управленческой деятельности	Синергетический эффект
1.	Увеличение	ОАО «Дымов».	Для того чтобы	«..побудило

	зоны ответственности, передача полномочий.	«..работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Крупные ошибки: путали упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию	повысить мотивированность и обязательства работников комбината, руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции.	последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится ... Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким,
--	---	---	---	---

		средствами для чистки рабочих мест.		и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения».
2.	Ограничение контроля. Руководитель должен контролировать, не процесс, а результат.	ОАО «МосТехМаш». Сущность проблемы: при разработке на заводе принципиально нового прибора участвовало несколько групп специалистов, которые конкурировали между собой по качеству прибора и срокам его	Данный руководитель обратился за помощью к директору завода. Главный конструктор группы подтвердил необходимость проведения дополнительных испытаний разрабатываемого прибора, хотя остальные	В результате испытаний были выявлены технические дефекты и улучшен проект прибора, в связи с чем возглавляемая руководителем группа раньше установленного срока выполнила и предоставила новый разработанный прибор.

		разработки. При этом руководитель одной из групп попал в сложную ситуацию, когда результаты работы его группы стали уступать остальным.	ее члены изначально отнеслись к этому с пессимизмом. Руководство завода согласилось.	
3.	Свободный доступ всех сотрудников к информации и информационным ресурсам.	Buckman Labs (частная фирма) Ситуация: Однажды директор бумажной фабрики, которая использует для производства перекись Buckman Labs, позвонил с жалобой на качество отбеливания бумаги.	Служащие Buckman Labs разместили жалобу на онлайн-овом дискуссионном форуме своей компании, где представлено 54 дискуссионных темы, каждый день обновляется информация по направлениям деятельности и	В тот же день пришел ответ от технологов финского филиала, когда-то сталкивающихся с этой проблемой. За 4 года функционирования форума, основной показатель конкурентоспособности фирмы - объем продаж вырос с 22% до 33%.

			новостям компании, через него можно связаться с любым рядовым сотрудником и руководителем любого ранга, в котором участвовали сотрудники 70 филиалов.	
4.	Привлечение всех сотрудников к процессу принятия управленческих решений.	Ситуация: разработка системы оценки персонала, которая имеет две цели: улучшить индивидуальные показатели в работе сотрудников и способствовать их развитию.	«Мы посчитали, что будет справедливым, если все сотрудники компании, а не только менеджеры, будут оцениваться по итогам года, ведь все мы – одна команда. Кроме того, все	«Активное участие работников впоследствии облегчило внедрение системы оценки, сделало ее более эффективной. Без участия работников было бы сложнее правильно подобрать критерии оценки для очень разных подгрупп персонала. К моменту начала оценки все

			сотрудники компании должны иметь собственную программу обучения и развития. Кстати, реакция сотрудников была положительной . Сотрудники, для которых мы вводили систему оценки, с самого начала были вовлечены в работу над списком компетенций – этих индикаторов, по которым их будут	работники уже были ознакомлены с оценочной формой. Но даже в момент внедрения мы не считали, что предлагаем ее окончательную версию. Наш подход состоял в том, чтобы внедрить как можно более качественную систему оценки и продолжать работать над ней с учетом откликов, предложений, рекомендаций работников.»
--	--	--	---	--

			оценивать. Списки компетенций были разработаны службой персонала и предложены для обсуждения сотрудникам производствен ных подразделений, а затем откорректирова ны с учетом их мнения."	
--	--	--	---	--

Аналитический комментарий:

Исходя из данных представленных в таблице 1, можно сделать следующие выводы.

Механизм увеличения зоны ответственности, передача полномочий, характеризуется следующими словами:

- мотивированность и обязательства;
- более высокого качества;
- стало интересовать;
- систему участия работников в принятии решений;
- доверили работникам проверку качества;
- разработала технологию;

- взяла на себя ответственность;
- жалобы на тех, чей уровень был низким, и чье безразличие мешало улучшению работы.

Таким образом, мы видим, что используемый механизм позволяет не только решить проблемную ситуацию, но и обеспечивает повышение уровня эффективности работы и обеспечивает развитие.

Механизм ограничение контроля определяется, характеризуется словами:

- раньше установленного срока выполнила и предоставила новый разработанный прибор;
- выявлены технические дефекты и улучшен проект прибора;
- обратился за помощью;
- проведения дополнительных испытаний.

Из этого можно сделать вывод о том, что люди участвующие в процессе разработок, намного больше осведомлены и лучше владеют ситуацией на производстве, поэтому ограничение контроля со стороны руководства, позволяет добиться повышения результативности и качества разработок.

Свободный доступ всех сотрудников к информации и информационным ресурсам в кейсе характеризуется такими фразами:

- служащие Buckman Labs разместили жалобу на онлайн-овом дискуссионном форуме;
- в тот же день пришел ответ, сталкивающихся с этой проблемой;
- объем продаж вырос с 22% до 33%;
- участвовали сотрудники 70 филиалов;
- связаться с любым рядовым сотрудником.

А это значит, что интеллектуальные ресурсы организации это одно из стратегически важных оружий организации, поэтому обеспечить доступ к ним каждого сотрудника очень важная задача управленца. Чем больше у людей возможности взаимодействовать, тем быстрее происходят процессы в организации.

Механизм привлечение всех сотрудников к процессу принятия управленческих решений описан следующими словами:

- предложены для обсуждения;
- откорректированы с учетом их мнения;
- были вовлечены;
- правильно подобрать критерии оценки;
- активное участие работников впоследствии облегчило внедрение системы оценки, сделало ее более эффективной.

Оценка - это инструмент, с помощью которого руководство получает обратную связь от сотрудников, об уровне их квалификации, компетентности, мотивированности и т.д. Поэтому чем точнее будут выработаны критерии оценки, тем точнее будет информация. А участие сотрудников в процессе разработки снижает сопротивление и ускоряет процесс внедрения.

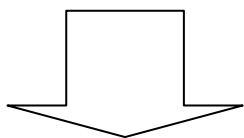
На основании вышесказанного рассмотрим механизмы, инструменты и эффекты самоорганизации.

1. Вовлечение персонала.

Содержание управленческой деятельности и инструменты:

- ✓ Привлечение к разработке стандартов, миссии, видения;
- ✓ Проекты, конкурсы;
- ✓ Кружки качества и др. формы самоуправления.

Эффекты:



- Скорость реакции на внутренние и внешние изменения;
- Снижение текучести кадров;
- Повышение качества товаров, услуг и обслуживания клиентов;

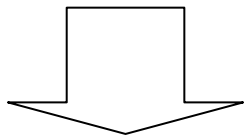
- Снижение сопротивления изменениям;
- Повышение лояльности и доверия к компании;
- Повышение потенциала сотрудников;
- Расширение компетенции;
- Повышение инициативной активности;
- Повышение инновационности;
- Повышение удовлетворенности и мотивированности сотрудников.

2. Делегирование полномочий (увеличение не функций, а прав и свободы сотрудника, подразделения)

Содержание управленческой деятельности и инструменты:

- ✓ Обучение и развитие, повышение компетентности сотрудников;
- ✓ Доступ к необходимым ресурсам для принятия решения;
- ✓ Органическая орг. Структура;
- ✓ Кружки качества и другие формы самоуправления;
- ✓ Система обратной связи;
- ✓ Доверие.

Эффекты:



- Повышение эффективности, гибкости и оперативности принимаемых решений;
- Повышение ответственности, приверженности, управляемость;

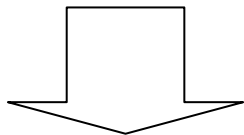
- Повышение качества товаров, услуг и обслуживания клиентов;
- Повышение лояльности и доверия к компании;
- Повышение потенциала сотрудников, расширение компетенций;
- Повышение инициативной активности;
- Повышение удовлетворенности и мотивированности сотрудников;
- Повышение инновационности.

3. Свободный доступ всех сотрудников к информации и информационным ресурсам.

Содержание управленческой деятельности и инструменты:

- ✓ Использование интернета, электронной почты и т.д.;
- ✓ Создание корпоративного портала, корпоративной газеты;
- ✓ Управление интеллектуальной собственностью компании;
- ✓ Использование стендов\досок объявлений;
- ✓ Создание электронных библиотек, баз данных;
- ✓ Маркетинг и мониторинг внутренней и внешней среды;
- ✓ Система обратной связи.

Эффекты:



- Самообучение;
- Саморазвитие;
- Снижение затрат на обучение персонала;

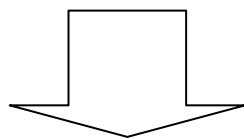
- Снижение конфликтности из-за отсутствия информации;
- Мобильность, согласованная скоординированная деятельность;
- Снижение срока адаптации;
- Снижение «шумов», повышение уровня достоверности информации;
- Повышение эффективности и оперативности принимаемых решений.

4. Создание системы горизонтальных связей

Содержание управленческой деятельности и инструменты:

- ✓ Проведение проектов и конкурсов;
- ✓ Корпоративная культура;
- ✓ Корпоративные мероприятия;
- ✓ Создание корпоративного портала, корпоративной газеты;
- ✓ Работа в командах;
- ✓ Возможности перемещений внутри компании, как по вертикали, так и по горизонтали.

Эффекты:



- Повышение удовлетворенности;
- Повышение мотивации сотрудников;
- Снижение конфликтности;
- Понимание сотрудниками целей и задач;
- Повышение лояльности и приверженности;
- Снижение сроков адаптации и т.д.

Анализируя представленные данные, мы можем сделать вывод о том, что все механизмы и инструменты взаимосвязаны между собой, но при этом могут

работать и локально, на отдельных участках производства, на отдельных уровнях иерархии, в отдельных проектных группах, имея свой положительный эффект.

Далее на основании исследованной информации и выявленных критериев, мы провели анализ системы коммуникаций ООО «Теплосервис» и разработали ряд рекомендаций по использованию механизмов самоорганизации, с целью повышения эффективности деятельности организации.

2 Использование механизмов самоорганизации в практике управления персоналом

2.1 Общая характеристика организации ООО «Теплосервис»

ООО «Теплосервис» занимается продажей оборудования для широкоформатной печати.

История началась 1 марта 2001 года, когда в г. Колпашево (Россия) была основана компания по предоставлению коммунальных услуг, тепловой энергии и ГВС. Первоначально основной деятельностью «Теплосервис» было обслуживание и управление многоквартирными домами, производство тепловой энергии и ГВС. С 2002 года, началась газификация г. Колпашево. В связи с чем, угольные котельные были ликвидированы. Организации пришлось частично сменить профиль деятельности. Один из учредителей компании столкнулся с проблемой печати рекламной продукции, эта область была плохо развита в городе. Это стало толчком к выбору нового профиля деятельности. Название организации было решено оставить, из-за трудностей с переоформлением документации.

Изначально была организована продажа расходных материалов для производства рекламы и светового оборудования, а с 2003 также продажа принтеров.

В 2005 году сильно расширился ассортимент продукции: кроме принтеров появились еще лазерные граверы, фрезеры.

Характеристика целей, направлений, содержания и ресурсов деятельности.

Компания стремится к самому высокому качеству. Сочетая приемлемые цены и отличный сервис. Компания предоставляет всем своим клиентам полную техническую поддержку касающиеся эксплуатации оборудования.

Продукция

Компания ООО «Теплосервис» является производителем:

- рекламных буклетов;
- визиток;
- баннеров;
- плакатов;
- печать фирменной продукции;
- брошюр.

А так же поставляет на рекламный рынок:

- лазерное оборудование;
- фрезеровально-гравировальное оборудование;
- головы печатные;
- светотехнику;
- материалы для печати и листовые пластики;
- запчасти к оборудованию.

Миссия компании ООО «Теплосервис»

«Мы предоставляем оборудование для местных компаний и частных лиц, что дает им возможности, которые помогают реализовывать свои цели. Мы получаем удовольствие, когда наши партнеры достигают успеха с нашей помощью. Это наш стиль жизни.»

Ценности:

- Свобода от стереотипов

Стоит перешагивать через стереотипы. Выделяться, быть заметнее - выгодно;

- Энтузиазм

Нужно делать работу с удовольствием, потому что любое задание можно сделать интересным;

- Оптимизм

Только с положительным отношением к жизни можно двигаться вперед;

· Порядочность

Мы работаем с людьми, поэтому нужно быть честными с ними.

Характеристика организационной структуры и структуры управления.

Компания имеет органический тип системы управления с матричной организационной структурой. (См. Приложение 1.)

Основные признаки, указывающие на то, что это органическая структура:

- Постоянные изменения лидеров (групповых или индивидуальных) в зависимости от решаемых проблем;
- Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований;
- Процессный подход к решению проблем;
- Возможность самовыражения, саморазвития;
- Делегирование полномочий;

В связи с тем, что одним из основных бизнес-процессов компании является продажа оборудования и реклама, работа организована в проектных группах, таким образом компания имеет матричную оргструктуру.

Аналитический комментарий

В компании «Теплосервис» представлены такие элементы органической системы управления, как делегирование полномочий, преобладают горизонтальные коммуникации и неформальные связи, управление конкретными частными задачами может осуществляться на любом уровне и в любом звене организации, в зависимости от поставленных целей, регламентация работ низкая, делается ставка на инициативу исполнителей, главное в организации - развитие личных качеств работников, их творческого потенциала, что является залогом качественного выполнения работ. Руководитель организации является скорее наблюдателем и советчиком, задающим направление деятельности компании.

Основные бизнес-процессы определяют политику руководства в отношении персонала и клиентов, а именно человеке и клиентоориентированность.

Аналитическое обобщение

Вся деятельность компании построена на 3 основных бизнес процессах разработка, продажа и сервис. Ключевыми процессами являются продажи, они и приносят прибыль организации, таким образом, получается, что экономическая эффективность компании напрямую зависит от лояльности клиентов. Следовательно, основная цель управления - это построить работу таким образом, чтобы компания всегда шла в ногу со временем, расширяла границы территории, а так же постоянно увеличивала количество клиентов. Для достижения этих целей был выбран очень простой, но очень действенный ход, относиться к персоналу как коллегам, а не подчиненным.

Раскрывать их потенциал, приветствовать инициативу, хвалить за успехи, награждать за достижения, создавать приверженцев общего дела, формировать их лояльность к компании, окружить их красивым интерьером и максимально комфортными условиями, показывать горизонты развития компании и их непосредственную роль в этом, теплая дружеская атмосфера и хорошее отношение.

Несмотря на благополучную картину, компания все же имеет ряд трудностей. Так например, в связи с особенностями бизнес-процессов, в компании имеются задолженности по з/п, что неизбежно приводит к текучести кадров, постоянное обновление состава персонала в свою очередь приводит к ряду других сложностей, так, например, весь технический персонал требует обучения, таким образом в некоторых случаях происходит вклад не имеющий отдачи. Плюс зачастую компания теряет действительно ценных сотрудников.

2.2 Постановка проблемы использования механизмов самоорганизации в ООО «Теплосервис»

Рассмотрим систему управления персоналом и систему управления коммуникации с целью идентификации предмета нашего исследования в ООО «Теплосервис», а именно механизмов самоорганизации.

В целом можно отметить использование в ООО «Теплосервис» механизмов самоорганизации и возникновение в связи с их использованием положительных синергетических эффектов (удовлетворенность персонала, активность, высокая эффективность деятельности).

Так, начнем наш анализ с такого показателя, как текучесть персонала и уровень образования персонала.

Основная часть уволенных относится к специалистам среднего звена и прочим специалистам.

Уровень образования сотрудников разный, это и обычные разнорабочие со средним образованием, и менеджеры со средним профессиональным, инженеры и дизайнеры имеющие высшее образование.

Перечисленные специалисты задействованы на главных этапах бизнеса процесса. Процесс разработки рекламной продукции, установки, ремонта оборудования в связи с этим вынуждает сотрудников, а особенно специалистов влечет за собой ряд негативных последствий.

Так же спустя две недели моей практики, несмотря на внешнюю доброжелательность, мною была замечена некая отстраненность, обособленность сервисного отдела как во время перевозки в автобусе, так и во время обеда в общей столовой. Казалось, что они и между собой не взаимодействуют.

Проведение самодиагностики по методике А.И.Пригожина «Метафора»

(см. Приложение 4) среди сотрудников отдела продаж, финансового отдела и представителей сервисного отдела подтвердила мои предположения о проблеме и показала следующее:

В целом, в организации преобладает позитивный настрой, о чем свидетельствует наличие таких атрибутов, как солнце, улыбающиеся человечки, юмористическое содержание, «отовсюду веет благополучием, уверенностью и почти не видно чего-то негативного». Пригожин называет такую ситуацию «Беспроблемность». Люди не видят или не хотят видеть проблемы, что обуславливается корпоративной культурой компании, люди настолько приверженцы своей организации, что если у них даже забрать стул, они будут утверждать, что все замечательно.

Что касается интерпретации остальных изображений, на рисунках много массивных зданий, квадратных и прямоугольных схем, прямых линий, замкнутых окружностей, что как говорит Пригожин, свидетельствует об отсутствии динамики. Но один из листов, на котором должно было быть изображено видение организации, вернулся ко мне пустым. Как выяснилось, он принадлежал сотруднику с сервисного отдела. На первый взгляд показалось, что мне совершенно не удалось его заинтересовать, но потом я поняла, что он просто не знает, что рисовать, да и не хочет. Так же мною было отмечено, что такой информационный ресурс, как корпоративный сайт является не доступными для большинства сотрудников сервисного отдела, в связи отсутствием оборудованных компьютерами рабочих мест.

Поэтому для подтверждения гипотезы обратимся к видению ситуации глазами стейкхолдера - руководителя отдела персонала Королевой К.Б.

Таблица 2. Состав стейкхолдеров.

Ф.И.О	Должность	Причина включения в список
Королева Катерина Борисовна	Начальник отдела персонала	Повышение эффективности деятельности персонала и компании в целом входит в должностные обязанности.

Таблица 3. Содержание формулировки проблемы управления.

Ф.И.О	Должность	Формулировка проблемы
Королева Катерина Борисовна	Начальник отдела персонала	Одно из основных затруднений, точнее разрывов, является связь с производством. Данное подразделение располагается автономно, связь с ним поддерживается на уровне руководителей отделов. В связи с этим часть информации просто не доходит, некоторые нормы и ценности интерпретируются не верно, а некоторые и не доходят вовсе».

Таблица 4. Содержание проблемы управления.

Формулировка проблемы	Содержание проблемы
-Несовершенство системы коммуникации с производственными подразделениями, в связи с его автономным расположением.	-« Одно из основных затруднений, точнее, разрывов, является связь с производством. Данное подразделение располагается автономно, связь с ним поддерживается на уровне руководителей отделов. В связи с этим часть информации просто не доходит, некоторые нормы и ценности интерпретируются не верно».

Общие выводы

На основании представленного материала можно сделать следующие выводы. Используемые в компании принципы самоорганизации системы распространяются не на все подразделения компании. Можно предположить, что это связано с разрывами коммуникации с сервисным отделом, а как следствие с тем, что основные цели и ценности организации не понимаются всеми ее сотрудниками. О чем свидетельствуют результаты самодиагностики «Метафора». Отсюда вытекает и постоянная сменность состава подразделения, что, в свою очередь, еще больше отделяет и обуславливает «сервисников». Люди не чувствуют себя частью единого целого, не идентифицируют себя с компанией. Сложившаяся ситуация влечет за собой ряд последствий, влияющих на эффективность компании в целом, так как это звено в цепочке, отвечающее за сервис, а это один из основных бизнес-процессов компании, отсюда невыполнение сроков. Сотрудники сервиса не вовлекаются в процесс управления и не принимают участие в формировании общих целей. А так как самоорганизация - это особый вид коммуникации, то проблема заключается в

том, что сотрудники сервиса не вовлечены в коммуникацию.

Идентификация механизмов самоорганизации в ООО «Теплосервис» показала, что наряду с успешным их использованием в одних подразделениях компании, существуют и такие, где об их существовании даже не предполагают. В связи с этим в компании существует проблема непонимания общих целей компании сотрудниками сервисного отдела, их незаинтересованность и отчужденность. Что, в свою очередь, обусловлено рядом причин, например, невовлеченностью персонала в процесс управления в принятие решений, отсутствием делегирования полномочий, затруднений в процессе коммуникаций, в общем, отсутствием механизмов самоорганизации.

2.3 «Механизмы самоорганизации в управлении персоналом в ООО «Теплосервис»

Общая характеристика кадрового состава в организации.

Штат компании по состоянию на декабрь 2016 г. насчитывает около 120 специалистов, среди которых – талантливые дизайнеры, опытные инженеры, коммуникабельные менеджеры по продажам и профессиональные офисные специалисты.

В основном работают молодые специалисты в возрасте от 23 до 35 лет, общий возраст сотрудников компании колеблется от 23 до 47 лет.

Образование офис - высшее, сервисный отдел - средне-специальное.

Таблица 5. Структура персонала по категориям

Категория персонала	2014	2015	2016
Всего :	80	98	120
Управленческий персонал:	9	8	7
Руководители:			
-Высшего звена	3	5	6
-Низшего звена	6	3	1
Специалисты:	56	71	85
-Сервисные инженеры	25	31	35
-Торговый персонал	9	11	15
-Функциональные специалисты	22	30	35
Прочие служащие	15	19	28

Из данной таблицы можно видеть, как за последние годы изменилась структура персонала, а также, проследить динамику численности персонала.

В период с 2014 по 2016 год численность персонала выросла на 40 человек, что составляет почти 50%. Из этих данных можно сделать выводы о том, что компания растет, открывает новые точки продажи. Также об этом свидетельствуют изменения в структуре персонала, а именно уменьшение численности управленческого персонала и увеличение категории персонала «Специалисты», куда входят разработчики, обслуживающее подразделения и «продажники».

На эффективность развития компании также указывают данные из диаграмм рисунок 1,2,3.



Рисунок 1- Образование сотрудников ООО «Теплосервис»



Рисунок 2 - Образование «управленческого персонала»



Рисунок 3 - Образование сотрудников категории «специалисты»

Как мы видим, в компании в основном работают сотрудники, имеющие высшее образование, это касается управленческого персонала и специалистов.

В целом по организации большое число сотрудников имеют высшее образование это 55 %, при том, что из общего числа сотрудников 120, управленческий персонал и специалисты с высшим образованием составляет 60 человек.

При таком общем уровне образовании можно предположить, что в компании работают лояльные сотрудники, выбравшие компанию за ее имя на рынке. Для подтверждения данной гипотезы обратимся к данным текучести персонала.

Теплосервис						
	2015			2016		
	численность	уволенные	% текучести	Численность	уволенные	% текучести
Руководители	8	3	37,5%	7	1	14,2 %
Специалисты	71	20	28,1%	85	30	35,2%
Прочий персонал	19	8	42,1%	28	12	42,8%

Таблица 6.Текучесть персонала ООО «Теплосервис»

Анализ таблицы текучести персонала показал, что, несмотря на снижение численности уволенных в 2015 году по сравнению с 2016, уровень сотрудников покидающих организацию остается достаточно высоким, и в основном это касается категории «Специалисты».

Анализ системы управления персоналом (матрица системного анализа).

Анализ проводился на основе изучения нормативных документов, а также путем включенного, невключенного наблюдения.

1. Подбор, отбор, найм.

Основные элементы деятельности: поиск, отбор, найм. Все три элемента представлены в равной мере.

Документально проработано и представлено следующими нормативными документами: бланк оценки кандидатов, анкета кандидата, заявка на вакансию, объявление (требования к вакансии), трудовой договор, личная карточка, обязательство о неразглашении коммерческой тайны, заявление о приеме на работу, приказ о приеме на работу.

2. Адаптация.

Процесс адаптации заключается в закреплении за новыми сотрудниками наставников, ответственных за обучение и адаптацию персонала, и предоставление обратной связи новым сотрудникам об эффективности их работы.

Документы: положение об адаптации персонала, положения о наставничестве, бланк-заявки, служебные записки, бланк об удовлетворенности сотрудника., план вхождения в должность и программа работы, оценка деятельности работника в период испытательного срока.

По теме исследования: на основании нормативного документа: «Оценка деятельности работника в период испытательного срока», был составлен предполагаемый портрет качеств сотрудника ООО «Теплосервис»:

1. Исполнительность
2. Профессиональные знания и умения
3. Отношение к работе
4. Работоспособность
5. Инициативность
6. Стремление совершенствовать методы работы, умение внедрять инновации
7. Коммуникабельность
8. Умение координировать и взаимодействовать
9. Аналитические способности

Аттестация и оценка.

Оценка направлена на реализацию кадровых решений, выявление недостающих знаний, планирование обучения и повышения мотивации к развитию.

Периодичность оценки персонала определяется задачами и целями бизнеса.

Определение уровня подготовленности нового сотрудника к началу полноценной трудовой деятельности.

Нормативные документы: тесты, положение по аттестации и оценке, бланк оценки, бланк аттестации, корпоративный учебник, бланки обратной связи о пройденном обучении.

По теме исследования: система обучения направлена на целенаправленное формирование (через развитие личных компетенций

сотрудников) современной управленческой культуры, мотивации к достижению финансовых показателей, к повышению эффективности, инициативы, поиску новых технологичных решений.

Целевое управление карьерой и развитие кадрового резерва.

Система обучения ориентирована на вовлечение руководителей подразделений в работу по целевому развитию персонала.

Аналитический комментарий:

Анализ системы управления персоналом показывает, что основные акценты делаются на формирование штата лояльных мотивированных сотрудников, готовых продвигать и реализовывать цели и задачи компании. А в свою очередь, компания максимально создает условия для комфортного труда своего персонала.

Итак, управление в области подбора, отбора, найма нацелено на привлечение в организацию высококвалифицированного персонала, за счет формирования во внешней среде имиджа компании ООО «Теплосервис». В процесс отбора вовлечены как первые руководители компании, так и начальники отделов, и их ведущие специалисты. В ходе моей практике в ООО «Теплосервис», у меня была возможность не только наблюдать, но и принимать участие в собеседовании с кандидатами.

По корпоративному стандарту собеседования проходят в три этапа:

Телефонное собеседование. Производится сотрудником отдела персонала по форме «Бланк для телефонного собеседования» Личное собеседование, которое проводится группой экспертов. Как правило, в группу экспертов входят: менеджер по подбору персонала, начальник отдела подразделения, для которого подбирается сотрудник, а также ведущие менеджеры специалисты данного направления. Второй этап является групповым, то есть беседа происходит сразу с несколькими кандидатами на вакансию. В ходе собеседования предоставляется полная информация о деятельности компании, подразделения, отдела, с помощью вопросов от всех присутствующих получается информация о кандидатах, также кандидаты

проходят тесты и решают различные задачи. По окончании собеседования экспертная комиссия принимает решение о том, кто проходит на следующий этап собеседования. Обсуждение проходит по кругу, каждый высказывает свое экспертное суждение. Далее кандидаты прошедшие отбор попадают на завершающий этап. Собеседование с директором, или начальником отдела. По сути это формальная процедура, в результате которой, как правило, просто происходит знакомство начальства с кандидатом.

В данный момент в компании происходит переход на систему KPI, уровень переменной части заработной платы зависит от таких показателей как масштаб и уровень ответственности, самостоятельность, сложность работы, уровень квалификации и т.д. Показатели KPI разрабатываются с учетом мнения сотрудников каждого подразделения, о чем свидетельствуют отчеты отдела персонала за последнее полугодие. Таким образом, компания вовлекает свой персонал в процесс принятия решений. Планы компании о проведении мониторингов заработных плат специалистов разных направлений, а также существующих социальных пакетов, свидетельствуют о том, что компания создает максимально привлекательные, выгодные и соответствующие современным тенденциям на рынке труда условия работы.

Еще одним важным фактором является проведение внутренних конкурсов на открытые вакансии, компания предоставляет возможность роста и развития своим сотрудникам.

Не менее важная область управления персоналом это его адаптация. В компании для наиболее быстрого и эффективного вливания нового человека в организацию и коллектив, используется система наставничества, любой компетентный сотрудник может стать наставником. Для более быстрого оповещения всей компании о появлении нового члена команды, эта важная новость размещается на корпоративном сайте.

После адаптации наступает аттестация, определение уровня подготовленности нового сотрудника к началу полноценной трудовой деятельности. Также существует аттестация для уже работающего персонала,

например, направленная на реализацию кадровых решений, выявление недостающих знаний, планирование обучения и повышения мотивации к развитию.

Важным процессом управления персонала является обучение, основные цели, которого постоянное обновление и пополнение знаний сотрудников на всех уровнях. Компания занимается развитием персонала, планирует развитие данного процесса в соответствии с потребностями компании.

Корпоративная культура.

Компания осуществляет управление и поддержание внутрикорпоративных норм и правил поведения, наиболее способствующих созданию располагающей рабочей атмосферы для достижения поставленных целей.

Компания формирует единое информационно-коммуникативное пространство, способствующее профессиональному и личному росту сотрудников и формированию лояльности к компании.

Корпоративная культура ориентирована на принцип уважения, доверия, информированности и открытости для сотрудников.

В основе нематериальной мотивации лежит принцип развития приверженности ценностям, бренду и идеологии компании.

Система внутреннего PR направлена на формирование лояльности, демонстрацию сотрудникам достижений компании, развитию гордости за имя компании и причастности к достижению высоких результатов.

Так, например, отчество в компании есть только у генерального, исполнительного директоров, что формирует единое сообщество коллег и партнеров, а не начальников и подчиненных.

Все кабинеты в компании имеют стеклянные двери.

Все новости о достижениях компании, подразделениях, сотрудников публикуются на корпоративном сайте.

Специально для сотрудников в офисе имеется оборудованная кухня, где можно перекусить или попить чай \ кофе (бесплатно).

Корпоративная культура компании формировалась еще на этапах становления компании, когда ООО «Теплосервис» была совсем небольшим предприятием, занимающаяся предоставлению коммунальных услуг, тепловой энергии и ГВС. Именно тогда были заложены основные ценности: открытость, уважение, поддержка, взаимовыручка, активность, умение радоваться за успехи друг друга и команды в целом.

Компания росла и развивалась, но все эти основополагающие ценности ей удалось сохранить и по сей день. Каждый сотрудник компании их носитель, поэтому управление корпоративной культурой ведется со стороны каждого сотрудника.

Коллектив компании представляет собой дружное сообщество единомышленников, нацеленное на достижение общих целей компании.

Внутренние коммуникации.

Как уже упоминалось ранее, коммуникации в организации представлены, как вертикальными, так и горизонтальными каналами.

Начнем анализ с вертикальных:

Нисходящие коммуникации – это приказы и директивы от высшего руководства, относительно основных направлений развития, сроков предоставления отчетности по деятельности организации, проведенным мероприятиям и прочее.

- Восходящие коммуникации - это обратная связь. Во-первых, в компании существуют разного рода анкетирования, направленные на выявление удовлетворенности трудом и условиями труда. Так, например, по итогам проведения каких-либо тренингов, а так же при увольнении сотрудника (см. Приложение 2). К тому же коммуникационное пространство компании организовано таким образом, что и начальники и подчиненные находятся в постоянном взаимодействии, а корпоративная культура, отменяющая все отчества, располагает к доверию и неформальному общению с непосредственным начальником, таким образом, сотрудник всегда может поделиться как замечаниями, так и предложениями. Более того каждый четверг

управляющая компании в течении трех часов, готова принять у себя любого сотрудника и ответить на интересующих, беспокоящие их вопросы, а также выслушать предложения по повышению эффективности. Каждый день в обязательном порядке проводятся индивидуальные или групповые совещания, где проходит обсуждение повестки дня, актуальных проблем с генеральным или исполнительным директором.

Горизонтальные коммуникации являются доминирующими в компании, все взаимодействия между отделами и подразделениями происходит напрямую. Основным средством таких коммуникаций является общий для всех корпоративный сайт, общая электронная почта и прочее, также с периодичностью примерно в один месяц выпускается корпоративная газета, где представлены все новости о последних достижениях и разработках компании. Руководство компании также стремится к тому, чтобы сотрудники всегда владели оперативной информацией, поэтому в штабе есть специальный человек, ежедневно получающий свежие новости и публикующий их на корпоративном сайте. Это важно, так как ежедневно большинство сотрудников, пользующиеся корпоративным транспортом, имеют возможность прямого неформального общения.

Развитие горизонтальных связей происходит за счет смещения акцентов с точек разногласия на точки общности интересов. Что касается эргономики рабочего пространства, то оно организовано таким образом, что рабочие места руководителей расположены в одном ряду с рабочими местами их подчиненных. Таким образом, руководитель всегда находится в центре событий, а не над ними.

Несомненно, для нашего исследования также важен анализ внешних коммуникаций, но на материале собранном в ходе практики, такой анализ провести не удалось.

Идентификация механизмов самоорганизации в системе управления персонала ООО «Теплосервис»

Анализ системы управления персонала показывает, что силы компании направлены на формирования лояльности и приверженности сотрудников. Выработке их удовлетворенности и вовлеченности в процесс управления. Создания дружной слаженной почти семейной атмосферы в коллективе. Вся компания это одна большая команда высококлассных специалистов, готовых делиться и обмениваться опытом и знаниями, помогать и поддерживать друг друга.

По ранее выделенным основаниям проведем анализ использования механизмов самоорганизации в системе управления персоналом.

Нами было установлено, что в компании применяется такой механизм самоорганизации, как ограничение контроля. В силу специфики бизнеса, существует регламентация основных бизнес-процессов, но наряду с этим есть формы самоорганизации деятельности персонала, это проектные группы изобретателей, менеджеров по управлению персоналом, менеджеров по продажам, самостоятельно определяющих методы достижения поставленных целей. Еще одним проявление этого механизм самоорганизации в ООО «Теплосервис» является введенная система KPI, задающая сотруднику вектор движения, но не ограничивающая свободу выбора методов и инструментов, достижения результата. Подобное ограничение контроля за деятельностью персонала, ведет к повышению инициативности сотрудников, а оказанное доверие повышает ответственность и лояльность.

В компании очень развита система горизонтальных коммуникаций, информация имеет открытый характер, и находится в свободном доступе на корпоративном сайте компании, здесь сотрудник может, как узнать все новости компании, так и найти полезную информацию. Также на корпоративном портале есть форум где сотрудники открывают различные темы для обсуждения, как формального, так и неформального характера.

Сотрудники вовлекаются в процесс принятия решений, касающиеся их деятельности. Так, например, ведущие специалисты принимают участие в

процессе отбора персонала, а также при введении системы KPI (см. Приложение 3), организовывались сессии по разработке KPI подразделений в мини-группах. Более того, активность и готовность сотрудников к инновационной деятельности пропагандируется, входит в критерии оценки персонала и щедро поощряется руководством, например, автомобилем.

Выращивание единых ценностей и целей в компании происходит по средствам сильной корпоративной культуры, главные ценности это взаимопомощь, поддержка, доверие и уважения. Ценности не навязываются сотрудникам, они рождаются внутри каждого человека в условиях созданных внутри компании. Так, например, в ООО «Теплосервис» используется система наставничества за новичком закрепляется отдельная область влияния, не пересекающая интересы наставника, плюс за успешное прохождение адаптации наставник получает премию, поэтому у одного появляется стимул максимально окружить новичка вниманием и поддержкой, а у вновь прибывшего сотрудника формируется лояльность к компании, уважение и благодарность к наставнику, но, несмотря на то, что у новичка есть наставник, он может обратиться за помощью к любому, и никто не откажет.

2.4 Рекомендации по совершенствованию механизмов самоорганизации в управлении персоналом

Наши рекомендации будут касаться использования механизмов самоорганизации на процесс по улучшению деятельности сотрудников сервисного подразделения.

Мероприятия:

1. Формирование внимания и интереса к задачам и целям развития

компании, организация понимания необходимости изменений и их участия в этом. Возможно обучение сотрудников, так как иногда активному участию мешает их некомпетентность и недостаток знаний. Каждый работник должен четко понимать, что от него не требуется сверхъестественных предложений, которые изменят облик предприятия. Достаточно будет, если он внимательно оглядится вокруг, присмотрится к своей деятельности, задумается, как ее можно улучшить. При этом следует дать понять, что подобная деятельность имеет большое значение, как для предприятия, так и для самого работника. Процесс разъяснения может и должен иметь различные формы. Начать можно с собрания трудового коллектива подразделения, на котором начальник подразделения должен сделать вводное сообщение, привлечь внимание и ответить на вопросы работников. Еще один способ координировать деятельность по улучшению – это постоянное информирование работников о проблемах, которые мешают нормальному функционированию компании. Необходимо сделать персонал причастным к решению этих проблем, ведь зачастую проблемы на местах представляются совершенно иначе, а, следовательно, могут возникнуть и нетрадиционные подходы к их решению.

2.Формирование предложений, связанных с улучшением деятельности организации и управления персоналом. Особое внимание следует уделить регламентированию процесса подачи предложений. Зачастую, хорошая идея может пропасть только из-за того, что у работника не окажется под рукой листка бумаги или ручки, или он не будет знать, что делать с этим предложением. Сам процесс подачи предложений по улучшению должен быть облегчен для работника до предела. Следует продумать форму бланка предложения (см. Приложение 5), обеспечить их достаточное количество на рабочих местах или отвести специальные места, на которых работник мог бы заполнить бланк в спокойной обстановке. На таких местах следует поместить инструкцию по заполнению. Еще лучше инструкцию встроить непосредственно в бланк заявки. Там же, следует упомянуть - что делать с заполненным бланком. Здесь можно использовать различные механизмы: либо передавать его

непосредственному руководителю, либо опускать в специально оборудованные ящики. Далее, предложения должны регистрироваться, обрабатываться, анализироваться на целесообразность. Результаты анализа должны непременно публиковаться, а предложения вознаграждаться.

При подведении годовых итогов следует дополнительно премировать лучших рационализаторов и отметить их вручением знаков отличия, подчеркивая тем самым важность непрерывной деятельности по улучшению.

3. Делегирование полномочий. Работа по улучшению, особенно в первый период, нуждается в постоянной помощи, иначе, первая волна интереса к новому весьма стремительно угаснет. Тут можно порекомендовать делегирование подразделению новых функций. Начать можно с уже существующего в компании механизма участия ведущих специалистов в отборе кандидатов на собеседовании. Так же подразделению можно передать функцию по выбору лучших сотрудников месяца, года. Опять же план-проект положения по премированию труда. Несомненно, то что сотрудников придется вознаграждать за вспомогательный труд. При этом объем и форма вознаграждения должна быть полностью понятна сотруднику. Он должен конкретно представлять, за что и сколько он может получить, кроме того как получить больше. В ситуации с задержками заработной платы, могут быть придуманы отдельные формы поощрения в соответствии с теми ресурсами, которыми обладает компания.

4. Информирование работников о сути деятельности по улучшению. Проинформирован, по возможности, человеком, которому он доверяет, который пользуется признанным авторитетом. Пусть сотрудники представляют, что наступает новый период в существования компании, что их творческие возможности является двигающей мощью и задатком устойчивости компании.

Необходимо постоянно освещать результаты уже проделанной работы и информировать о планах на будущее. Для этого можно ввести «бригадные доски». Еще одним важным моментом является «присоединить» сервисный отдел к общей системе коммуникаций, дать им почувствовать, что они это часть

большого целого, и очень важная часть. Поэтому информацию об успехах их деятельности необходимо помещать на сайте компании. Также необходимо преобразование информации, которой обладают сотрудники в знания компании.

Этапы реализации рекомендаций.

Во-первых, исследование нынешнего положения вещей, поиск «подводных камней», идентификация всевозможных проблем связанных с сервисным процессом и процессом взаимодействия между сотрудниками.

Во-вторых, объяснение, разъяснение, информирование сотрудников о грядущих переменах, и причинам их повлекших. По необходимости обучение.

В-третьих, создание форм участия сотрудников в процессе по улучшению их деятельности.

В-четвертых, закрепление результата реальным делегированием полномочий по реализации разработанных ими предложений.

И наконец, обратная связь, оглашение результатов деятельности в масштабе всей организации. Важно показать значимость сотрудников в полученных результатах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Переход к рыночным взаимоотношениям, важность задач качества продукта и предоставление ее конкурентоспособности увеличили важность креативного взаимоотношения к труду и значительного профессионализма. Это подталкивает находить новейшие формы управления, совершенствовать потенциальные возможности персонала, гарантировать его мотивацию к труду. Руководство человеко-ресурсами считается приоритетным направлением деятельности компании и является главным аспектом ее финансового успеха, в том числе и со стороны технического процесса (по значимости). Возможно иметь хорошую технологию, однако при этом незаинтересованный персонал, не понимающий что и для чего он делает. Что и определило цель и задачи дипломной работы. Анализ литературы по теме исследования показал, что самоорганизация - образование качественно новой пространственной, временной, информационной или функциональной организации, структуры за счет внутренних ресурсов системы в результате ее целеполагающих взаимодействий с внешней средой имеет два подхода к изучению: синергетический и кибернетический.

Рассмотрение понятия коммуникации позволило установить, что коммуникация, единственная общественная структурообразующая единица, обладает и внутренней структурой, а именно, конституирована тремя элементами: сообщением, информацией и пониманием. Ее основные характеристики: самореферентность, аутопоэтичность и оперативная-закрытость, указывающие на ее самоорганизационную природу, позволяют представить коммуникацию как объект управления самоорганизаций.

Идентификация механизмов самоорганизации в управлении персоналом и синергетические эффекты, получаемые от их использования показала, что изучение механизмов самоорганизации эффективно не только для системы управления персоналом, но и для улучшения показателей деятельности организации в целом.

Во второй главе нашего дипломного исследования нами было изучено использование механизмов самоорганизации в управлении персоналом в ООО «Теплосервис», что позволило выявить проблему использования механизмов самоорганизации в управлении персоналом и разработать меры по совершенствованию.

Было выявлено, что сутью содержания проблемы - является непонимание общих целей компании сотрудниками сервисного отдела.

На основании проблемы исследования были разработаны рекомендации по использованию механизмов самоорганизации в управлении персоналом в ООО «Теплосервис», в которые включены:

- Формирование внимания и интереса к задачам и целям развития компании

- Формирование предложений, связанных с улучшением деятельности организации и управления персоналом.

- Делегирование полномочий

- Информирование работников

Подводя итоги исследования, отметим, что механизмы самоорганизации в системе управления персоналом, к сожалению, явление довольно редкое, даже в тех организациях, где она возникает «естественным» образом. Проявления самоорганизации не получают поддержки для развития. Самоорганизация затухает. Исследование показало, что механизмы самоорганизации могут применяться в работе отдельных подразделений компании и будут давать синергетические эффекты. Но тогда на фоне успешности одних проявляются затруднения и узкие места в работе других элементов системы. И тогда руководителю нужно просто ослабить повод, «уколоть» в нужные места, и система сама себя выстроит в соответствии с общими тенденциями развития. Главное, чтобы внедрение механизмов самоорганизации не носило формальный характер. Поскольку, как было установлено, совместная деятельность дает существенные эффекты самоорганизации.

Список используемой литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов // Т. Ю. Базаров, Б. А. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2002. - 560с.
3. Веденов М. Ф., Кремянский В. И. К анализу общих и биологических принципов самоорганизации. В кн.: Системные исследования. Ежегодник. - М.: «Наука», 1969. - 203с.
4. Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине. - М.: Издательство иностранной литературы. 1968. - 365с.
5. Волкова В. Н. Диффузная (плохо организованная) система. В кн.: Системный анализ и принятие решений: Словарь-справочник: Учеб. пособие для вузов / Под. Ред. В. Н. Волковой, В. Н. Козлова. - М.: «Высшая школа», 2004. - 616с.
6. Волкова В. Н. Теория систем: учебное пособие / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. - М.: «Высшая школа», 2006. - 511с.
7. Гастев А. К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. Изд. 2-е. М, «Экономика», 1972. - 478с.
8. Голдрат М., Кокс. Дж. Цель: процесс непрерывного совершенствования / Пер. с англ. Самсонова П.А.- Минск.: ООО "Попурри", 2004.- 560 с.
9. Заде Л. А. Основы нового подхода к анализу сложных систем и процессов принятия решений. В кн.: «Математика сегодня». - М.: «Знание», 1974. - 216с.
10. Иммельман Рэймонд Boss: бесподобный или бесполезный / Пер. с англ.- М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2007.- 384 с.

11. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Законы эволюции и самоорганизации сложных систем. - М., 1994. - 269 с.
12. Князева, Е. Н. Основания синергетики: режимы с обострением, самоорганизация, темпомиры / Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов. - М. ; СПб. : Алетейя, 2002. - 257с.
13. Коммуникация в управлении персоналом [Электронный ресурс] // Электрон. версия печат. публ. - URL: <http://www.abmgroup.ru/engine.php?c=i0022>
14. Кемпбелл Эндрю, Саммерс Лачс Кэтлин. Стратегический синергизм. - Спб.:ПИТЕР, 2004. - 316с.
15. Луман Н. Глоссарий // Социологический журнал.- 1995.- № 3.- С. 125—127.
16. Луман Н. Невероятность коммуникации / Пер. с нем. А. М. Ложеницина под ред. Н. А. Головина //Проблемы теоретической социологии. Вып 3. / Отв. ред. А. О. Бороноев.- СПб.: Издательство СПбГУ, 2000. – 257с.
17. Луман Н. Общество общества. Часть II. Медиа коммуникации.- М.: Логос, 2005.- 280 с.
18. Луман Н. Формы помощи в процессе изменения общественных условий / Пер. Д. В. Озирченко, А. Н. Малинкина // Социологический журнал.- 2000.- № 1/2.- С. 16-35.
19. Луман Н. Что такое коммуникация? / Перевод с нем. Д. В. Озирченко // Социологический журнал.- 1995.- № 3.- С. 114-125.
20. Луман, Н. Общество общества. Часть I. Общество как социальная система.- М.: Логос, 2004. – 280с.
21. Ляпунов А. А. Об управляющих системах живой природы // Проблемы кибернетики, сб. № 10. Государственное издательство физико-математической литературы: 1963. - С.179-193.

22. Ляпунов А. А. Связь между строением и происхождением управляющих систем. В кн.: Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник.- М.: «Наука», 1973.- С.251-257.
23. Михеев В.Н. Проектный менеджмент для проектно-ориентированных компаний/ В.Н. Михеев // Консалтинг. - 2002. - № 1-2. - С. 16-27.
24. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой. М.: «Прогресс», 1986. – 360с.
25. Пугачева Е.Г. Самоорганизация социально-экономических систем: учебное пособие / Е.Г. Пугачева, К.Н. Соловьев. - Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2003. - 172с.
26. Седов Е. А. Информационно-энтропийные свойства социальных систем // Общественные науки и современность, № 5, 1993. – С.92-100.
27. Сетров М. И. Общие принципы организации систем и их методологическое значение. Л.: «Наука», 1971. – 236с.
28. Суворов В.В. Синергетическая концепция самоорганизации [Электронный ресурс] // Электрон. версия печат. публ. – URL: http://uni-dubna.ru/~mazny/students/site2/ideal_5.htm.
29. Тринчер К. С. Существование и эволюция живых систем и второй закон термодинамики // Вопросы философии, 1962.- № 6. - С.154-162.
30. Уёмов А. И. Л. фон Берталанфи и параметрическая общая теория систем. В кн.: Системный подход в современной науке.- М.: «Прогресс-Традиция», 2004.- 560с.
31. Урманцев Ю. А. Природа адаптации (системная экспликация) // Вопросы философии, 1998, № 12. – 198с.
32. Хакен Г. Информация и самоорганизация / Г. Хакен // Московский международный синергетический форум [Электронный ресурс] // Электрон. версия печат. публ. – URL: <http://www.iph.ras.ru/~mifs/>.

33. Хиценко В.Е. Можно ли организовать самоорганизацию? // Социс. - 1993. - № 8. - С.65-69.
34. Хиценко В.Е. Новый подход к менеджменту // ЭКО. - 1992. - № 9. - С.137-142.
35. Хиценко В.Е. Самоорганизация в социальных системах. Эволюционный менеджмент: Реферативный обзор / Новосиб. гос. тех. университет. -Новосибирск, 1993. - 49с.
36. Хиценко В.Е. Самоорганизация и менеджмент // Проблемы теории и практики управления. - 1996. - № 3. - С.120-124.
37. Хомяков П. М. Системный анализ: краткий курс лекций / Под ред. В. П. Прохорова. Изд. 2-е, стереотипное.- М.: «КомКнига», 2007.- 216с.
38. Цетлин М.Л. Исследования по теории автоматов и моделированию биологических систем. – М.: Наука, 1969. – 420с.
39. Цирель С. «QWERTY-эффекты», «Path Dependence» и закон иерархических компенсаций // Вопросы экономики. - 2005. - №8 – С.19-26.
40. Черчмен Ч. Один подход к общей теории систем. В кн.: Общая теория систем. Пер. с англ. В. Я. Алтаева и Э. Л. Наппельбаума. М.: «Мир», 1966. – С.183-186.
41. Штеренберг М. И. Начала содержательной теории систем. В кн.: Системный подход в современной науке.- М.: «Прогресс-Традиция», 2004.- 560с.
42. Шушпанов А. Н. Всеобщая организационная наука и «органическое» мышление. В кн.: Тектологический альманах. Выпуск I. Международный институт А. Богданова / Ред. коллегия Г. Д. Гловели, В. Д. Мехряков, В. В. Попков. М.: «2000», 2003. - С.325-329.
43. Энциклопедия менеджмента [Электронный ресурс] // URL: <http://www.pragmatist.ru/upravlencheskaya-strategiya/strategiya-i-process-ee-formirovaniya.html>.

44. Эшби У. Р. Введение в кибернетику: пер. с англ. / под. ред. В. А. Успенского. Предисл. А. Н. Колмогорова. Изд. 2-е, стереотипное.- М.: «КомКнига», 2005.- 432с.

45. Эшби У. Р. Применение кибернетики в биологии и социологии // Вопросы философии, 1958. - № 12. - С.110-117.

46. Эшби У. Р. Принципы самоорганизации. В кн.: Принципы самоорганизации. Пер. с англ. Под ред. и с предисловием д-ра техн.наук А. Я. Лернера, М.: «Мир», 1966. - С.314-343.

Приложение 1

Матричная организационная структура

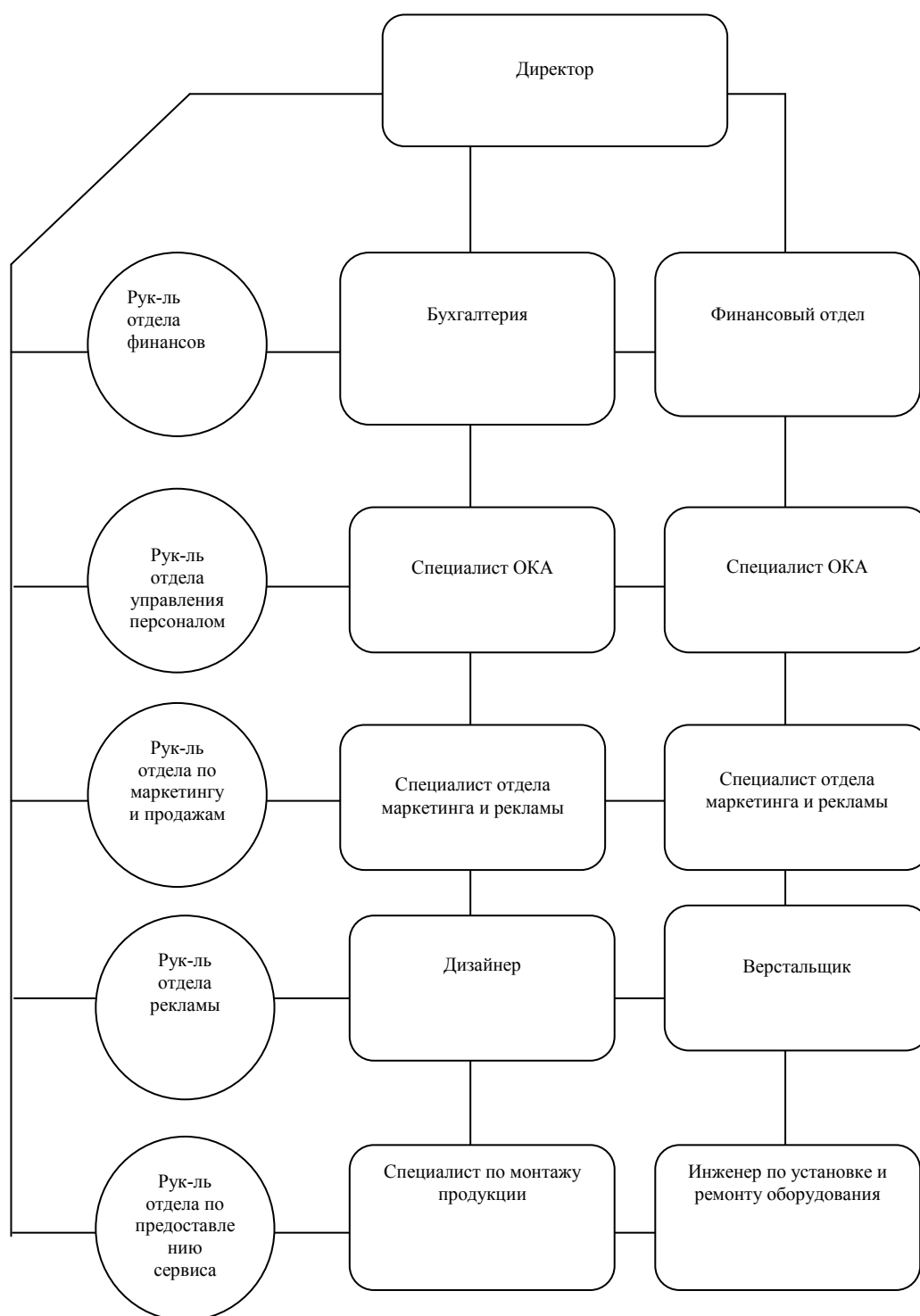


Рисунок 1.1

Приложение 2

Анкетирование

1. Ваш стаж работы на данном предприятии?
 - До 1 года;
 - от 1 до 3 лет;
 - от 3 до 5 лет;
 - от 5 до 8 лет;
 - более 8 лет.
2. Ваша должность?
 - высшее руководство;
 - руководство среднего звена;
 - рабочие;
 - служащие.
3. Довольны ли Вы своей работой?
 - да;
 - нет.
4. Считаете ли Вы себя конфликтным человеком?
 - да;
 - нет.
5. Легко ли Вы находите общий язык с коллегами?
 - постоянно натыкаюсь на стену непонимания,
 - всегда нахожу,
 - чаще нет,
 - чаще да.

Продолжение приложения 2

6. Часто ли Вы становитесь участником конфликтных ситуаций?

- моя хата с краю;
- без меня не обходится;
- редко;
- часто.

7. Как часто происходят конфликты?

- каждый день,
- раз в неделю,
- два раза в неделю,
- реже.

8. Что чаще всего является причиной конфликтов с Вашим участием?

- неэффективный труд коллег;
- личная неприязнь;
- невыполнение своих обязанностей другим работником;
- выполнение работником чужих обязанностей.

9. Что бы Вы хотели изменить в компании?

10. Способствуют ли конфликтные ситуации решению текущих проблем компании?

- чаще да;
- чаще нет.

Продолжение приложения 2

1. В каком отделе Вы работаете?

2. Вы работаете в Компании:

- ☐ Менее 3 месяцев
- ☐ 3-6 месяцев
- ☐ 6-12 месяцев
- ☐ 1-3 года
- ☐ Более 3 лет

3. Оцените атмосферу в Компании в целом:*

1 - очень плохо, 5 - очень хорошо

Дружелюбие					
Сотрудничество					
Взаимная поддержка					
Продуктивность					
Согласованность					

Продолжение приложения 2

4. Оцените атмосферу в Вашем отделе:*

Дружелюбие					
Сотрудничество					
Взаимная поддержка					
Производительность					
Согласованность					

5. Стоящие перед Вами задачи в большинстве случаев Вы решаете:

- ☐ Самостоятельно
- ☐ В командной работе

6. Оцените эффективность командной работы Вашего отдела?*

1 - очень плохо, 5 - очень хорошо

Приложение 3

КРІ(ключевые показатели эффективности)

Методика расчёта основных показателей эффективности для отдела продаж.

Возможные базовые показатели для оценки деятельности отдела продаж:

1. Объём продаж
2. Количество привлечённых потенциальных клиентов
3. Количество постоянных клиентов (купили повторно)
4. Конверсия потенциальных клиентов в покупателей
(первая покупка)
5. Средняя стоимость сделки
6. Количество повторных продаж
7. Дебиторская задолженность
8. Охват клиентской базы
9. Охват продуктовой линейки
10. Количество сделок
11. Количество потенциальных сделок
12. Количество результативных контактов, звонков
13. Количество встреч

Некоммерческие показатели:

1. Своевременность сдачи отчётов (факт/план)
2. Выполнение плана посещений клиентов (факт/план)
3. Текучка персонала (факт/план)
4. Количество новых привлечённых клиентов (факт/план)

Пример расчёта КРІ в продажах для отдела активных продаж + формирование клиентской базы компании:

Продолжение предложения 3

Базовый показатель: Объем продаж — поступление денег на счёт.

KPI1 = Выполнение плана продаж — (План принимается индивидуально по каждому менеджеру, с анализом клиентов и при его участии) — Вес показателя — 50%

$<50\% = 0$

$51-89\% = 0,5$

$90-100\% = 1$

$100-120\% = 1,1$

KPI2 = Расширение клиентской базы — Количество результативных контактов, звонков, получен e-mail. Вес показателя — 20%

$<200 \text{ новых контактов в месяц} = 0$

$200-400 \text{ новых контактов в месяц} = 0,5$

$>400 \text{ новых контактов в месяц} = 1$

KPI3 = Конверсия потенциальных клиентов в покупателей. (Лиды с сайта компании) — Вес показателя — 30%

$<30\% = 0$

$30-40\% = 0,5$

$40-70\% = 1$

$70-100\% = 1,1$

ЗП менеджера по продажам = 30000 (фикс) + 3% Оборота (БАЗА) ($50\% * KPI1 + 20\% * KPI2 + 30\% * KPI3$)

Приложение 4

Самодиагностика по методике А.И.Пригожина «Метафора»



Рисунок 4.1



Рисунок 4.2

Приложение 5

Бланк «Предложение по улучшению»

Ваши ФИО	
Подразделение, в котором Вы работаете	
Ваша должность и табельный номер (если известен)	
Ваши контакты: телефон (рабочий или мобильный), адрес электронной почты (если есть)	
Дата заполнения Заявки	
Подпись Заявителя (не обязательна при отправке заявке по электронной почте)	
Проблема Опишите кратко суть проблемы, причину по которой требуются улучшения Например: «при перевозке изделий X со склада на первичную обработку приходится объезжать цех Y, в результате тратится в два раза больше времени и горючего» или «инструмент для измерения деталей изнашивается за неделю использования, а есть долговечные аналоги»	
Предлагаемое решение, идея Опишите кратко свою идею, предложение, которое позволит решить обозначенную проблему Например: «переоборудовать часть цеха Y в склад для продукции» или «купить инструмент нового поколения, который служит в 5 раз дольше»	

Рисунок 5.1 (лицевая сторона)

Продолжение приложения 5

Ожидаемый эффект Например: «время на транспортировку изделий сократится вдвое. Есть возможность отказаться от одного из грузовиков, расходы на горючее сократятся вдвое» или «замену инструмента придется делать в 5 раз реже, а стоимость больше всего в 2 раза»	Выберите один или несколько вариантов: • повышение доходов компании • экономия ресурсов, снижение издержек производства сокращение количества аварий, отказов, травм • повышение производительности труда • повышение производительности оборудования • повышение качества продукции и выполняемых работ • снижение остатков на складах • сокращение времени на операцию • сокращение времени перемещений • улучшение условий труда (должно приводить к увеличению производительности) Другое: _____ _____ Дополнительные пояснения: _____
Необходимые ресурсы В этом поле необходимо уточнить, что в Вашем представлении, необходимо для воплощения вашей идеи в жизнь. Кто в Вашей компании может или должен это сделать (если это не Вы), какие материалы и сколько времени и денежных затрат необходимо Деньги _____ руб Люди _____ чел со средней з/п руб Материалы сырые на сумму _____ руб Иное _____ Итого: _____ руб	

Рисунок 5.2 (обратная сторона)