Закон синергии и его использование в организации

**Введение**

В любой организации имеются управляемые, частично управляемые и неуправляемые процессы. Например, процесс принятия решения и исполнения его, процесс управления сбытом продукции и т.п. Каждый процесс включает в себя несколько составляющих:

* входное воздействие (вход) (поступающая информация, распоряжение руководителя)
* преобразование входящего воздействия (обработка вход воздействия по известным или новым алгоритмам)
* результат преобразования вод воздействия (управленческое решение или исполнительское действие самого руководителя)
* влияние результата на входное воздействие (корректировка алгоритма обработки начального входного воздействия или изменение его значения)

Между ними существует закономерная связь, отражающая зависимости одного процесса от другого. Устойчивые, повторяющиеся связи между процессами называются законами. Законы имеют механизмы действия и использования. Механизм действия – это реализация зависимости одних составляющих процессов от других, формирование зависимости выходных параметров от входных. А механизм использования – это набор правил для работника, реализующего механизм действия.

К общим законам функционирования организаций относятся: закон синергии, закон самосохранения, закон развития, закон информированности-упорядоченности, закон композиции и пропорциональности, закон рационализации.

В данной работе будет рассмотрен закон синергии и его использование в организации.

**Сущность закона синергии**

В любой организации имеется помещение, технологическое оборудование, персонал, материалы, комплектующие изделия и т.д. Эти ресурсы составляют потенциал организации, который может быть использован для решения каких-либо задач. Потенциал зависит от каждого из работников, их расстановки, технологической оснащенности, профессионализма руководителей. Он может быть имущественный и интеллектуальный, осязаемый и неосязаемый.

К осязаемому потенциалу относят все то, что входит в имущественный комплекс организации и отражено в каких-либо документах. Например, основные и оборотные фонды, денежные средства на расчетном счете и в кассе организации, должностные инструкции и т.п. К неосязаемому потенциалу относят техническую, научную, производственную и информационную ауру, созданную работниками во внутренней и внешней среде, в том числе имидж, открытость, честность, надежность и т.п.

Потенциал организации может быть представлен в 10 взаимодополняющих видах: производственный, организационный, экономический, социальный, технологический, психологический, правовой, экологический, этический и политический. Рассмотрим некоторые из них.

**Производственный** потенциал определяется технологическими возможностями организации по производству продукции. Организационный потенциал связан с возможностью персонала организации реализовать потребности и интересы работников в безопасности, управлении, развитии, стабильности и т.д.

**Организационный** потенциал связан с возможностью персонала организации реализовывать потребности и интересы работников в организации, безопасности, управлении, стабильности и порядке.

**Экономический** потенциал определяет наличие или возможность организации функционировать в условиях простого или расширенного дефицита продукции. Это основной потенциал, характеризующий стабильность и ликвидность организации.

**Социальный** потенциал может рассматриваться, как возможность персонала организации реализовывать потребности и интересы работников в информации, знаниях, труде, самовыражении, общении и отдыхе.

**Технологический** потенциал определяется возможностью персонала организации достичь результатов, запланированных в бизнес-плане.

**Экологический** потенциал связан с возможностью персонала организации реализовывать экологические цели организации и общества в целом, а также с реализацией потребности человека в безопасности и здоровье.

**Политический** потенциал определяется возможностью персонала организации достичь результатов в области удовлетворения потребностей и интересов в вере, патриотизме.

Каждый ресурс организации имеет свои количественные и качественные характеристики: объем, вес, производительность, цену, технический или профессиональный уровень, впечатление, производимое на других участников производственных отношений. Совокупность ключевых характеристик определяет потенциал конкретного ресурса организации. В конкретной деятельности организации важен потенциал не отдельного ресурса, а их совокупности.

**Закон синергии** гласит, что для любой организации существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал будет либо существенно больше, либо существенно меньше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов.

Задача руководителя состоит в том, чтобы найти такой набор элементов, при котором синергия носила бы созидательный характер. Повышение общего потенциала организации эквивалентно формальному приобретению новых ресурсов, а понижение общего потенциала – фактическому выводу из процесса производства части ресурсов организации. На формальное приобретение денег тратить не нужно, а фактический вывод – это дополнительные прямые затраты организации.

**Методы усиления потенциала организации**

Для успешной реализации закона синергии необходимо использовать методы организации и самоорганизации, управления и самоуправления. Среди них «вопросы и ответы», «конференция идей», «метод эвристического прогнозирования».

Метод «вопросов и ответов» наиболее прост в организационном исполнении. Его реализация может быть частично формализована с помощью компьютера путем создания информационной базы вопросов трех уровней:

* вопросы, на которые есть практические ответы и известные конкретные результаты, прошлый опыт;
* вопросы, на которые есть ответы, но мало конкретных результатов или они не подтверждены независимыми источниками;
* вопросы, которые ставятся по новым проблемам, и на них еще нет ответов.

Путем коллективного тренинга по первому и второму уровням вопросов можно прийти к решению и ряда вопросов третьего уровня.

Перспективным является и метод «конференции идей или мозгового штурма», в основе которого лежит стимулирование процесса мышления на уровне сознания. Основные принципы данного метода следующие: число участников от 4 до 12 человек; запрещаются насмешки, критика, в т.ч. и позитивная; для обсуждения формируются 1–2 независимые друг от друга задачи; продолжительность конференции 30–50 минут; ведется запись всех предложений, в т.ч. и абсурдных. Затем через 1–2 недели специалисты организации анализируют все предложения более внимательно. Как правило, ряд предложений оказываются полезными для организации.

Технология данного метода включает следующие этапы:

* тренировка генерации коллективных идей по заранее заданным проблемам;
* изучение возможностей участников тренинга;
* корректировка состава участников генерации идей;
* генерация участниками идей по новым проблемам;
* обсуждение предложенных идей.

Метод эвристического прогнозирования основан на обсуждении прогнозных решений высококвалифицированными специалистами (экспертами) в узких областях техники, технологии, производства и т.п. (аналогично врачебному консилиуму). Каждый специалист, опираясь на свою компетентность, оценивает предлагаемое решение, а возможно и совершенствует его. В результате глубокого профессионального анализа каждой стороны вариантов решений выявляется лучшее, а возможно и формулируется в ходе обсуждения совершенно новое.

**Признаки достижения синергии в организации**

Достаточно трудно заранее определить необходимые ресурсы и условия их использования для достижения синергии. Это можно делать либо приобретая собственный опыт в процессе перебора различных ресурсов в деятельности организации и дальнейшего отслеживания экономического или социального результата, либо используя опыт успешных организаций. Однако можно привести набор типовых ситуаций, в какой-то мере характеризующих приближение деятельности организации к синергетическому эффекту:

* длительная и качественная работа оборудования без поломок;
* доверительные отношения между сотрудниками;
* снижение простудных и сердечнососудистых заболеваний;
* соотношение разработанных и принятых для внедрения рационализаторских предложений и изобретений;
* уменьшение объема услуг сторонних организаций;
* рост числа предложений по совершенствованию производства и управления;
* увеличение интереса работников к повышению профессионального образования;
* активное приобретение работниками акций своей организации;
* выработка и поддержка традиций организации;
* усиление технологической и организационной дисциплины;
* усиление лояльности к своей организации и непосредственному руководству;
* сокращение количества оперативных совещаний и увеличения количества стратегических;
* снижение усталости работников;
* устойчивость организации к небольшим внешним возмущающим воздействиям;
* благотворительная деятельность;
* постоянный спрос на продукцию;
* хорошее настроение в коллективе;
* улыбчивость работников.

Руководитель должен стремиться усиливать имеющиеся положительные ситуации и формировать недостающие.

**Использование закона синергии в ООО «НеоДекор»**

Во второй части данной курсовой работы я хочу рассмотреть ряд примеров положительной и отрицательной работы закона синергии в ООО «НеоДекор».

Общество с Ограниченной Ответственностью «НеоДекор» осуществляет несколько видов деятельности:

* поставка, монтаж и сервисное обслуживание технологического оборудования для баров, ресторанов и других заведений торгово-развлекательного комплекса;
* производство и монтаж индивидуальных и серийных барных стоек;
* разработка дизайна, производство и продажа мягкой и корпусной мебели;
* производство и монтаж наружной светодиодной рекламы.

**Пример 1.**

В организации существуют два отдела, работа которых тесно взаимосвязана. В отделе проектирования трудятся технологи – специалисты, осуществляющие подбор технологического оборудования по потребностям клиента, проектирующие расстановку и подключение данного оборудования.

В отделе монтажа и обслуживания работают монтажники, осуществляющие сборку, подключение и сервисное обслуживание технологического оборудования непосредственно на объектах у клиентов.

Специалисты в обоих отделах работают высококвалифицированные, получают достойную заработную плату, которая поставлена в зависимость от количества и качества их работы. И технологи, и монтажники часто работают сверхурочно, им нравится их работа.

По рабочим вопросам сотрудники названных отделов взаимодействуют либо непосредственно друг с другом, либо через руководителей отделов. Руководитель отдела проектирования является таким же технологом, как и остальные работники данного отдела, чуть более квалифицированным и дольше других работающим в ООО «НеоДекор». Отделом он руководит весьма формально, т.е. ставит свою подпись на заявлениях работников отдела, помогает своим подчиненным в каком-либо сложном проекте, доносит до них информацию от руководства организации и, в общем-то, всё.

Начальник отдела монтажа действительно руководит своими подчиненными, которые его беспрекословно слушаются, и он полностью выполняет все функции руководителя.

При возникновении особо спорных ситуаций, руководители названных отделов обращаются за решением к техническому директору, который быстро принимает решения, иногда не до конца разобравшись в ситуации.

Монтажники постоянно ругаются с технологами, технологи – с монтажниками. То монтажникам технически сложно поставить и подключить оборудования по проекту, начерченному технологами; они говорят, что сделать это немного по-другому было бы легче, а затрат на материалы и времени потребовалось бы меньше. Но проект уже начерчен, согласован с клиентом и утвержден, и внесение изменений – слишком долгое и дорогое занятие. То монтажники самовольно упростят схему подключения, вследствие чего у технологов «не идет» следующий проект на этом же объекте.

Спорные ситуации возникают постоянно, вследствие чего идет либо пересчет проекта, либо конфликтные ситуации с клиентами и между отделами, либо большие временные затраты сотрудников обоих отделов.

Все это очень неблагоприятно отражается на рабочем настроении в коллективе, доходах организации и работников, на имидже организации в глазах клиентов. Ведь те клиенты, которые столкнулись с затягиванием сроков работ или необходимостью дополнительных расходов в связи с переделкой проекта либо работ, не стремятся следующий проект заказать именно в этой организации. Высококвалифицированные сотрудники обоих отделов, вместо того, чтобы тратить время и энергию на новые и новые проекты, вынуждены решать постоянные разногласия, что само по себе отнимает много душевных и физических сил. Люди с нежеланием приходят каждый день на работу, их заработная плата меньше, чем могла бы быть, т. к. она строго зависит от количества и качества произведенных работ.

Это пример отрицательной синергии в организации. Потенциал ООО «НеоДекор» при такой организации работ более чем в 2 раза ниже той суммы потенциалов, в которую входят профессиональные сотрудники, высококачественное оборудование, передовые технологии, организация работ и управление деятельностью. При такой организации работ и управлении деятельностью сотрудников потенциал компании будет всегда низким. Ситуацию можно исправить путем принятия нескольких документов, чётко регламентирующих взаимодействие отдела проектирования и отдела монтажа. Например, прописать в данном документе необходимость согласования каждого чертежа в процессе проектирования с отделом монтажа, что вызовет небольшие затраты времени в процессе проектирования, но позволит сэкономить:

* массу времени в процессе реализации проекта,
* материальные средства, затрачиваемые на покупку дополнительного оборудования и запчастей в процессе реализации и изменения проекта,
* душевные и эмоциональные силы работников обоих отделов.

Таким образом, правильная организация и управление проектными и монтажными работами позволит повысить потенциал компании в несколько раз, проекты будут выполняться быстрее, с меньшими финансовыми затратами. А скорость и четкость выполнения работ будут оценены клиентами, что в свою очередь положительно скажется на деловой репутации и финансовом положении ООО «НеоДекор»

**Пример 2.**

Второй пример мы рассмотрим на примере отдела закупок и логистики. В данном случае речь пойдет о положительном эффекте закона синергии, который сумел воплотить на практике новый руководитель отдела.

Год назад в отделе закупок и логистики была следующая ситуация: 4 равноправных сотрудника, которые занимались одной и той же работой. Конкретное задание, приходящее в определенный момент времени, выполнял тот сотрудник, который в этот момент времени был относительно свободен. «Относительно» – потому что работы у сотрудников отдела было много, отдел не справлялся с нагрузкой, периодически допускал серьезные ошибки.

То не отметят проданное оборудование в базе данных, а технолог выпишет на него счет клиенту и пообещает доставку в скором времени; то забудут срочно заказать нужную деталь для отдела монтажа, т. к. монтажник позвонил по телефону, а специалист по закупке записал на бумажке, которая потерялась в ворохе других бумаг; то «тянут» с переводом на русский язык описания нового, только пришедшего, оборудования, а технологи, соответственно, не могут его продавать и включать в проекты.

В общем, нареканий на отдел было много, срыв поставок того или иного оборудования приносил организации немалые финансовые потери; бардак в базе данных по оборудованию и несвоевременное выполнение задач отделом закупок и логистики приводили к ошибкам в работе других подразделений.

7 месяцев назад в одного из сотрудников отдела закупок и логистики назначили руководителем этого отдела. За 7 истекших месяцев отдел стал работать четко и профессионально; работники других подразделений перестали писать служебные записки на сотрудников данного отдела; базой данных по оборудованию стали пользоваться работники других подразделений, которым это необходимо; сроки поставок оборудования уменьшились и стали в большинстве случаев соответствовать ожидаемым. Финансовые показатели работы отдела закупок и логистики поползли вверх, и, несмотря на то, что данное подразделение является затратной статьей бюджета, эти затраты уменьшились более чем вдвое.

Что же смог изменить новый руководитель отдела, он же один из постоянных его сотрудников? Им были предприняты следующие действия:

1. Были четко распределены должностные обязанности и ответственность между всеми сотрудниками отдела. Они по-прежнему могли замещать друг друга в случае отсутствия, но ответственность за определенный участок работ теперь лежала на определенном работнике. Таким образом, выполняя определенный круг обязанностей, работник не хватался за несколько дел одновременно, а мог углубленно и вдумчиво заниматься своей работой, что сразу сократило количество ошибок и сроки выполнения заданий. Распределение происходило в соответствии со знаниями, опытом и пожеланиями самих работников.
2. Были внесены с помощью программистов изменения в базу данных по оборудованию: работники других отделов могли почерпнуть необходимую информацию напрямую из базы, без запроса сотруднику отдела закупок и логистики; продажа оборудования автоматически отражалась с информации о нем («выписан счет», «зарезервировано», «свободно», «продано»), что позволило избежать неверных решений и обещаний при работе с клиентами; так же в базе данных отображалось состояние заказанного оборудования («заказано у поставщика», «в пути», «на таможне», «на складе» и т.п.), что позволило работникам отдела избежать бесконечных звонков с вопросами «ну когда же оно придет, где оно сейчас?».
3. Все вопросы, интересующие руководство и работников других подразделений, теперь адресуются руководителю отдела, что позволяет опять-таки не отвлекать остальных сотрудников от выполнения работы.

Данный пример положительного эффекта закона синергии показывает, как можно за счет изменения всего двух ресурсов: организации работ и управления отделом, а так же технологического ресурса (информационные технологии) – увеличить потенциал организации более чем в 2 раза.