Министерство образования и науки, молодежи и спорта Украины

ВУЗ «Национальный горный университет»

# Факультет менеджмента

# Кафедра менеджмента

# производственной сферы

**Индивидуальное задание**

**на тему:** «Организация как самоорганизация и саморазвивающаяся система»

по дисциплине: «Самоменеджмент в социальной системе»

**Выполнила:**

ст. гр. ЕМ-08-1

Кудрявцева Татьяна Викторовна

**Проверил:**

асс. Моисеев А.С.

Днепропетровск

2011

**ПЛАН**

1. В чем заключается и как работает механизм самоорганизации?
2. По каким критериям и параметрам нужно оценивать эффективность организации?
3. Организационная культура как организующее, координируещее и направляющее начало в социальной системе
4. Принципы, технологии и методы внедрения тайм-менеджмента в организации.
5. **В чем заключается и как работает механизм самоорганизации?**

***От моделирования простых систем к моделированию сложных***

Классическое и неклассическое естествознание объединяет одна общая черта: их предмет познания — это простые (замкнутые, изолированные, обратимые во времени) системы. Однако такое понимание предмета познания является сильной абстракцией. Вселенная представляет собой множество систем. Но лишь некоторые из них могут трактоваться как замкнутые системы, т.е. как “механизмы”. Во Вселенной таких “закрытых” систем меньшая часть. Подавляющее большинство реальных систем открытые. Это значит, что они обмениваются энергией, веществом и информацией с окружающей средой. К такого рода системам относятся биологические и социальные системы, которые больше всего интересуют человека.

В 70-е гг. XX в. начала активно развиваться теория сложных самоорганизующихся систем. Результаты исследований в области нелинейного (порядка выше второго) математического моделирования сложных открытых систем привели к рождению нового мощного научного направления в современном естествознании — синергетики. Как и кибернетика, синергетика — это некоторый междисциплинарный подход. В отличие от кибернетики, где акцент делается на процессах управления и обмена информацией, синергетика ориентирована на исследование принципов построения организации, ее возникновения, развития и самоусложнения. Основной вопрос синергетики — существуют ли общие закономерности, управляющие возникновением (самоорганизующихся систем, их структур и функций.

Определение, данное Г. Хакеном в 1980-е гг. в рамках синергетики:

«Самоорганизация — процесс упорядочения (пространственного, временного или пространственно-временного) в [открытой системе](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%82%D0%BA%D1%80%D1%8B%D1%82%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0), за счёт согласованного взаимодействия множества элементов её составляющих».

В настоящее время синонимами термина самоорганизации являются, помимо общей теории эволюции в биологии, – тектология А.А. Богданова, общая теория систем У.Р. Эшби, синергетика Г.Хакена, диссипативные структуры И. Пригожина, универсальный эволюционизм Н.Н.Моисеева, автопоэзис У.Матураны и Ф. Варелы, гиперцикл М. Эйгена, эволюционная концепция развития вселенной Э.Янча, единая трансдисциплинарная теория Э.Ласло, теория самоорганизации А.А. Самарского и С.П. Курдюмова, основанная на базе режимов с обострениями решений дифференциальных уравнений, теория самоорганизованной критичности П.Бэка, сетевая, бутстрапная теория Ф. Капры. Комбинации различных идей и подходов концепции самоорганизации формируют ядро так называемых наук о жизни ( *life sciences* – англ.), которое известно также как теория сложности ( *science of complexity* – англ.). Вплотную к этим наукам примыкают теория детерминированного хаоса (*chaos theory* – англ.) и фрактальная геометрия природы Б. Мандельброта (*fractal geometry of Nature*- англ.)

Ключевыми терминами теории самоорганизации, составляющими ее базовый словарь, таким образом можно считать следующие: *естественность, целостность, всеобщая взаимосвязь, открытые системы, нелинейность, неравновесность, самоприменимость, бифуркационность, эмерджентость (спонтанность), амбивалентность.*

**Характеристики системы:**

* открытая (наличие обмена [энергией](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B8%D1%8F)/[веществом](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) с окружающей средой);
* содержит неограниченно большое число элементов (подсистем);
* имеется стационарный устойчивый режим системы, в котором элементы взаимодействуют [хаотически](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A5%D0%B0%D0%BE%D1%81) (некогерентно).

**Характеристики процесса:**

* интенсивный обмен энергией/веществом с окружающей средой, причём совершенно хаотически (не вызывая упорядочение в системе);
* макроскопическое поведение системы описывается несколькими величинами — [параметром порядка](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%80_%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BA%D0%B0) и управляющими параметрами (исчезает информационная перегруженность системы);
* имеется некоторое критическое значение управляющего параметра (связанного с поступлением энергии/вещества), при котором система спонтанно переходит в новое упорядоченное состояние (переход к сильному неравновесию);
* новое состояние обусловлено согласованным ([когерентным](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%B3%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C)) поведением элементов системы, эффект упорядочения обнаруживается только на макроскопическом уровне;
* новое состояние существует только при безостановочном потоке энергии/вещества в систему. При увеличении интенсивности обмена система проходит через ряд следующих критических переходов; в результате структура усложняется вплоть до возникновения турбулентного хаоса.

**Синергетика объясняет процесс самоорганизации в сложных системах следующим образом:**

1. Система должна быть открытой. Закрытая система в соответствии с законами термодинамики должна в конечном итоге прийти к состоянию с максимальной [энтропией](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%8F) и прекратить любые эволюции.
2. Открытая система должна быть достаточно далека от точки термодинамического равновесия. В точке равновесия сколь угодно сложная система обладает максимальной энтропией и не способна к какой-либо самоорганизации. В положении, близком к равновесию и без достаточного притока энергии извне, любая система со временем ещё более приблизится к равновесию и перестанет изменять своё состояние.
3. Фундаментальным принципом самоорганизации служит возникновение нового порядка и усложнение систем через [флуктуации](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%BB%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) (случайные отклонения) состояний их элементов и подсистем. Такие флуктуации обычно подавляются во всех динамически стабильных и адаптивных системах за счёт [отрицательных обратных связей](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D1%8C), обеспечивающих сохранение структуры и близкого к равновесию состояния системы. Но в более сложных открытых системах, благодаря притоку энергии извне и усилению неравновесности, отклонения со временем возрастают, накапливаются, вызывают эффект коллективного поведения элементов и подсистем и, в конце концов, приводят к «расшатыванию» прежнего порядка и через относительно кратковременное хаотическое состояние системы приводят либо к разрушению прежней структуры, либо к возникновению нового порядка. Поскольку флуктуации носят случайный характер, то состояние системы после бифуркации обусловлено действием суммы случайных факторов.
4. Самоорганизация, имеющая своим исходом образование через этап хаоса нового порядка или новых структур, может произойти лишь в системах достаточного уровня сложности, обладающих определённым количеством взаимодействующих между собой элементов, имеющих некоторые критические параметры связи и относительно высокие значения вероятностей своих флуктуаций. В противном случае эффекты от синергетического взаимодействия будут недостаточны для появления коллективного поведения элементов системы и тем самым возникновения самоорганизации. Недостаточно сложные системы не способны ни к спонтанной [адаптации](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B4%D0%B0%D0%BF%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) ни, тем более, к развитию и при получении извне чрезмерного количества энергии теряют свою структуру и необратимо разрушаются.
5. Этап самоорганизации наступает только в случае преобладания [положительных обратных связей](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D1%8C), действующих в открытой системе, над отрицательными обратными связями. Функционирование динамически стабильных, неэволюционирующих, но адаптивных систем — а это и [гомеостаз](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B7) в живых организмах и автоматические устройства — основывается на получении обратных сигналов от [рецепторов](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%82%D0%BE%D1%80) или [датчиков](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B0%D1%82%D1%87%D0%B8%D0%BA) относительно положения системы и последующей корректировки этого положения к исходному состоянию исполнительными механизмами. В самоорганизующейся, в эволюционирующей системе возникшие изменения не устраняются, а накапливаются и усиливаются вследствие общей положительной реактивности системы, что может привести к возникновению нового порядка и новых структур, образованных из элементов прежней, разрушенной системы.
6. Самоорганизация в сложных системах, переходы от одних структур к другим, возникновение новых уровней организации материи сопровождаются нарушением симметрии. При описании эволюционных процессов необходимо отказаться от симметрии времени, характерной для полностью детерминированных и обратимых процессов в классической механике. Самоорганизация в сложных и открытых — [диссипативных системах](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0), к которым относится и [жизнь](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%96%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D1%8C), и [разум](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D1%83%D0%BC), приводят к необратимому разрушению старых и к возникновению новых структур и систем, что наряду с явлением [неубывания энтропии в закрытых системах](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B5_%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B0%D0%BB%D0%BE_%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B8) обуславливает наличие «[стрелы времени](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BB%D0%B0_%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8)» в Природе.

***Характеристики самоорганизующихся систем***

Предметом синергетики являются сложные самоорганизующиеся системы. Современное естествознание ищет пути теоретического моделирования самых сложных систем, которые присущи природе, — систем, способных к самоорганизации, саморазвитию.

Основные свойства самоорганизующихся систем — открытость, нелинейность, диссипативность. Теория самоорганизации имеет дело с открытыми, нелинейными диссипативными системами, далекими от равновесия.

*Открытость*

Объект изучения классической термодинамики — закрыгые системы, т.е. системы, которые не обмениваются со средой веществом, энергией и информацией. Напомним, что центральным понятием термодинамики является понятие энтропии. Оно относится к закрытым системам, находящимся в тепловом равновесии, которое можно охарактеризовать температурой Г. Изменение энтропии определяется формулой: *dE= dQ/T,* где *dQ -* количество теплоты, обратимо подведенное к системе или отведенное от нее.

Именно по отношению к закрытым системам были сформулированы два начала термодинамики. В соответствии с первым началом, в закрытой системе энергия сохраняется, хотя и может приобретать различные формы. Второе начало термодинамики гласит, что в замкнутой системе энтропия не может убывать, а лишь возрастает до тех пор, пока не достигнет максимума. Согласно второму началу термодинамики, запас энергии во Вселенной иссякает, а вся Вселенная неизбежно приближается к “тепловой смерти”. Ход событий во Вселенной невозможно повернуть вспять, дабы воспрепятствовать возрастанию энтропии. Со временем способность Вселенной поддерживать организованные структуры ослабевает, и такие структуры распадаются на менее организованные, которые в большей мере наделены случайными элементами. По мере того как иссякает запас энергии и возрастает энтропия, в системе нивелируются различия. Это значит, что Вселенную ждет все более однородное будущее.

Вместе с тем уже во второй половине XIX в. и особенно в XX в. биология, прежде всего теория эволюции Дарвина, убедительно показала, что эволюция Вселенной не приводит к понижению уровня организации и обеднению разнообразия форм материи. Скорее, наоборот. История и эволюция Вселенной развивают ее в противоположном направлении — от простого к сложному, от низших форм организации к высшим, от менее организованного к более организованному. Иначе говоря, старея, Вселенная обретает все более сложную организацию. Попытки согласовать второе начало термодинамики с выводами биологических и социальных наук долгое время были безуспешными. Классическая термодинамика не могла описывать закономерности открытых систем. И только с переходом естествознания к изучению открытых систем появилась такая возможность.

Открытые системы — это такие системы, которые поддерживаются в определенном состоянии за счет непрерывного притока извне вещества, энергии или информации. Постоянный приток вещества, энергии или информации является необходимым условием существования неравновесных состояний в противоположность замкнутым системам, неизбежно стремящимся (в соответствии со вторым началом термодинамики) к однородному равновесному состоянию. Открытые системы — это системы необратимые; в них важным оказывается фактор времени.

В открытых системах ключевую роль — наряду с закономерным и необходимым — могут играть случайные факторы, флуктуационные процессы. Иногда флуктуация может стать настолько сильной, что существовавшая организация разрушается.

*Нелинейность*

Но если большинство систем Вселенной носит открытый характер, то это значит, что во Вселенной доминируют не стабильность и равновесие, а неустойчивость и неравновесность. Неравновесность, в свою очередь, порождает избирательность системы, ее необычные реакции на внешние воздействия среды. Неравновесные системы имеют способность воспринимать различия во внешней среде и “учитывать” их в своем функционировании. Так, некоторые более слабые воздействия могут оказывать большее влияние на эволюцию системы, чем воздействия, хотя и более сильные, но не адекватные собственным тенденциям системы. Иначе говоря, на нелинейные системы не распространяется принцип суперпозиции: здесь возможны ситуации, когда совместные действия причин *А* и В вызывают эффекты, которые не имеют ничего общего с результатами воздействия *А* и *В* по отдельности.

Процессы, происходящие в нелинейных системах, часто носят пороговый характер — при плавном изменении внешних условий поведение системы изменяется скачком. Другими словами, в состояниях, далеких от равновесия, очень слабые возмущения могут усиливаться до гигантских волн, разрушающих сложившуюся структуру и способствующих ее радикальному качественному изменению

Нелинейные системы, являясь неравновесными и открытыми, сами создают и поддерживают неоднородности в среде. В таких условиях между системой и средой могут иногда создаваться отношения обратной положительной связи, т.е система влияет на свою среду таким образом, что в среде вырабатываются некоторые условия, которые в свою очередь обусловливают изменения в самой этой системе (например, в ходе химической реакции или какою-то другою процесса вырабатывается фермент, присутствие которого стимулирует производство его самого). Последствия такого рода взаимодействия открытой системы и ее среды могут быть самыми неожиданными и необычными.

*Диссипативностъ*

Открытые неравновесные системы, активно взаимодействующие с внешней средой, могут приобретать особое динамическое состояние — диссипативность, которую можно определить как качественно своеобразное макроскопическое проявление процессов, протекающих на микроуровне. Неравновесное протекание множества микропроцессов приобретает некоторую интегративную результирующую) на макроуровне, которая качественно отличается оттого, что происходит с каждым отдельным ее микроэлементом. Благодаря диссипативности в неравновесных системах могут спонтанно возникать новые типы структур, совершаться переходы от хаоса и беспорядкак порядку и организации, возникать новые динамические состояния материи.

Диссипативность проявляется в различных формах: в способности “забывать” детали некоторых внешних воздействий, в “естественном отборе” среди множества микропроцессов, разрушающем то, что не отвечает общей тенденции развития; в когерентности (согласованности) микропроцессов, устанавливающей их некий общий темп развития, и др.

Понятие диссипативности тесно связано с понятием параметров порядка. Самоорганизующиеся системы — это обычно очень сложные открытые системы, которые характеризуются огромным числом степеней свободы. Однако далеко не все степени свободы системы одинаково важны для ее функционирования. С течением времени в системе выделяется небольшое количество ведущих, определяющих степеней свободы, к которым “подстраиваются” остальные. Такие основные степени свободы системы получили название параметров порядка.

В процессе самоорганизации возникает множество новых свойств и состояний. Очень важно, что обычно соотношения, связывающие параметры порядка, намного проще, чем математические модели, детально описывающие всю новую систему. Это связано с тем, что параметры порядка отражают содержание оснований неравновесной системы. Поэтому задача определения параметров порядка — одна из важнейших при конкретном моделировании самоорганизующихся систем.

***Закономерности самоорганизации***

Главная идея синергетики — это идея о принципиальной возможности спонтанного возникновения порядка и организации из беспорядка и хаоса в результате процесса самоорганизации. Решающим фактором самоорганизации является образование петли положительной обратной связи системы и среды. При этом система начинает самоорганизовываться и противостоит тенденции ее разрушения средой. Например, в химии такое явление называют автокатализом. В неорганической химии автокаталитические реакции довольно редки, но, как показали исследования последних десятилетий в области молекулярной биологии, петли положительной обратной связи (вместе с другими связями — взаимный катализ, отрицательная обратная связь и др.) составляют саму основу жизни.

Становление самоорганизации во многом определяется характером взаимодействия случайных и необходимых факторов системы и ее среды. Система самоорганизуется не гладко и просто, не неизбежно. Самоорганизация переживает и переломные моменты — точки бифуркации. Вблизи точек бифуркации в системах наблюдаются значительные флуктуации, роль случайных факторов резко возрастает.

В переломный момент самоорганизации принципиально неизвестно, в каком направлении будет происходить дальнейшее развитие: станет ли состояние системы хаотическим или она перейдет на новый, более высокий уровень упорядоченности и организации (фазовые переходы и диссипативные структуры — лазерные пучки, неустойчивости плазмы, флаттер, химические волны, структуры в жидкостях и др.). В точке бифуркации система как бы “колеблется” перед выбором того или иного пути организации, пути развития. В таком состоянии небольшая флуктуация (момент случайности) может послужить началом эволюции (организации) системы в некотором определенном (и часто неожиданном или просто маловероятном) направлении, одновременно отсекая при этом возможности развития в других направлениях.

Как выясняется, переход от Хаоса к Порядку вполне поддается математическому моделированию. И более того, в природе существует не так уж много универсальных моделей такого перехода. Качественные переходы в самых различных сферах действительности (в природе и обществе — его истории, экономике, демографических процессах, духовной культуре и др.) подчиняются подчас одному и тому же математическому сценарию'.

Синергетика убедительно показывает, что даже в неорганической природе существуют классы систем, способных к самоорганизации. История развития природы — это история образования все более и более сложных нелинейных систем. Такие системы и обеспечивают всеобщую эволюцию природы на всех уровнях ее организации — от низших и простейших к высшим и сложнейшим (человек, общество, культура).

**Самоорганизация на предприятиях.** Познание взаимоотношений между процессами целенаправленной организации и самоорганизации в социальных системах является важнейшей задачей организационной науки. В каждой компании, фирме наряду с целенаправленной организацией, которая осуществляется с помощью указаний, документов, планов, нормативных актов, инструкций всегда идут процессы "самоорганизации", связанные с системными свойствами организации как целого, с синергетическими эффектами. Сколько должно быть этой самой "самоорганизации"? Что является оптимумом в соотношении "организация/самоорганизация"? Существуют ли какие-либо общие принципы, можно ли с помощью современного языка и практических знаний выработать рекомендации на сей счет?

Известно, что чем жестче система управления, тем меньше простора для творчества и самоорганизации. Однако, отпустив элементы системы в "свободное плавание", мы можем не достичь намеченной цели. С одной стороны, эффекты самоорганизации достигаются с помощью неформального сотрудничества, несанкционированной деятельности, с другой - с помощью четко обозначенной цели и целеустремленными, четко организованными действиями управляющих.

Таким образом, эволюция самоорганизации социальных систем предполагает:

- наличие заранее определенной цели, к которой система стремится самостоятельно, самоорганизуется вокруг нее. Большую роль играют приоритеты творческого подхода, инновационного развития, профессиональный рост и повышение престижа трудовой деятельности;

- гибкость, изменчивость и адаптивность структур управления. Административные методы вытесняются социально-психологическими. Именно современные гибкие, сетевые структуры усиливают синергические связи, которые обеспечивают увеличение общего эффекта. Жесткие иерархические структуры оставляют малые возможности для самоорганизации. Самоорганизация проявляется в том, что небольшие самостоятельные подразделения в повседневной деятельности не связаны бюрократическими структурами, которые препятствуют процедурам согласования решений по горизонтали и вертикали;

- диверсификацию, децентрализацию, повышение производительности каждого, сопричастность к принятию управленческих решений и с новой трудовой мотивацией; " многоцелевое использование производственных мощностей, передачу информации, знаний, ноу-хау и т.д.;

- сочетание управления и самоуправления. В случае жесткой регламентации самоуправление переходит в обычное управление с потерей наиболее активных элементов системы;

- самообразование, самовоспитание, самоконтроль. Для этого на фирме должны быть созданы соответствующие условия;

- саморазвитие как переход на новый уровень организации (накопление структурной информации, выработка новой цели и смена структуры.

Современная организационная наука исходит из того, что ни одно предприятие не может развиваться в условиях жесткого управления, без элементов самоорганизации и самоуправления. Целенаправленная управленческая деятельность должна принимать решения, расширяющие возможности саморегулирования системы. Повышение роли самоорганизации, самоуправления и саморегулирования в экономике - неизбежное следствие усложнения и ускорения меняющихся условий. Расширение и стимуляция процессов самоорганизации и саморегулирования в общественных и хозяйственных системах может происходить на базе использования прогрессивных экономических нормативов, критериев. Например, при выборе новых технологий, новых проектов рассматриваются только те, которые отвечают требованиям по критериям материалоемкости, энергоемкости, природоемкости, трудоемкости, наукоемкости и т.п. Заданные параметры осуществляют отбор технологий. От чисто экономических критериев намечается переход к учету социальных, экологических критериев. Таким образом, в основе самоорганизации социальных систем лежат законы, нормы, традиции, культура.

Познание процессов эволюции самоорганизации сложных систем связано с возможностью выбора будущего, путей развития. Развитие любой динамической системы, неизбежно встречает на своем пути кризисные ситуации, последствия которых практически непредсказуемы. Это одно из важнейших системных свойств. Это свойство имеет глубокое практическое значение: из него следует, что задача управления прежде всего состоит в предугадывании тенденций развития и отыскании способов, которые позволили бы избежать втягивания фирмы в очередной кризис или уменьшить негативные эффекты. Исследование процессов самоорганизации позволят предугадывать и принимать соответствующие меры. Втягивание компании в кризис говорит о том, что руководство компании не способно реализовать принцип соразвития системы как целого с ее подсистемами и надсистемами.

**Словарь терминов**

*Автоволны* - один из видов самоподдерживающихся волн в активных средах, содержащих внутренние источники энергии. Автоволны представляют собой процессы распространения автоколебаний в распределенных колебательных системах.

*Аттрактор*- (от лат. attrahere) отрезок эволюционного пути от точки бифуркации до необходимого финала.

*Деструкция -*(лат. destructio) нарушение, разрушение нормальной структуры ч.-л.

*Конвекция*- (от лат. convectio - принесение, доставка) перемещение макроскопических частей среды (газа, жидкости), приводящее к переносу массы, теплоты и других физических величин.

*Осциллятор* - (от лат. oscillo - качаюсь) колеблющаяся система.

*Стационарная система*- устойчивая система, в которой все характеризующие систему физические величины не зависят от времени.

*Точка бифуркации* - (от лат. bifurcus - раздвоенный) состояние максимальной хаотичности неравновесного процесса.

*Флуктуации*- (от лат. fluctuatio - колебание) случайные отклонения физических величин от их средних значений; происходят у любых величин, зависящих от случайных факторов.

*Фридмоном* - элементарная частица, которая «заключает в себе весь мегамир» (М.А. Марков).

*Хаос* - беспорядок, неразбериха.

*Экологический императив*- запрет на изменение тех свойств окружающей среды, которые могут поставить под угрозу само существование человечества.

*Эмерджентная эволюция -*(от англ. emergent - внезапно возникающий) философская концепция, рассматривающая развитие как скачкообразный процесс, при котором возникновение новых, высших качеств обусловлено идеальными силами.

1. **По каким критериям и параметрам нужно оценивать эффективность организации?**

Эффективность организации определяется по ряду показателей. Оценить эффективность работы фирмы только по ее экономическим достижениям - например, по прибыли, полученной в результате деятельности, – недостаточно. Огромную прибыль можно получить и на основе жесточайшей эксплуатации работников, и на основе современных методов организации производства с использованием социально-психологических факторов. Для нас важно изучение второго, гуманного пути достижения эффективности. Эффективность организации оценивается комплексно, по показателям двух блоков.

Первый блок включает в себя объективные (экономические) показатели:

1. Результативность. По этому показателю оценивается, достигнуты ли организацией поставленные цели.
2. Производительность. Этот показатель выявляет, достигнута ли цель посредством минимальных трудовых затрат.
3. Продуктивность. По этому показателю оценивается количество и качество продукции.
4. Рентабельность. Это показатель прибыльности в процессе всего товарооборота от приобретения сырья и оборудования до продажи произведенного товара.
5. Экологичность. К современному производству предъявляется требование применения экологически чистых технологий. Загрязнение окружающей среды является одним из важных показателей неэффективности промышленного предприятия.
6. Энергоемкость. Любое производство приближается к идеальному, если потребляется минимум энергии. Поэтому показатель энергозатрат, израсходованных в технологическом процессе, говорит об эффективности всего производства в целом.

Второй блок включает в себя субъективные (психологические, физиологические, социально-психологические) показатели:

1. Трудовая, духовная и общественная активность сотрудников. Активность – это деятельностный компонент психологии людей. Трудовая активность отражается на таких показателях, как производительность труда, качество выпускаемой продукции и т.д. Активность людей в духовной сфере определяется не только уровнем их профессионального мастерства, а прежде всего творческим отношением к делу, участием в рационализаторской деятельности. Общественная активность проявляется в участии в общественно-политической жизни страны, социальных движениях, освоении новых экономических условий. Показатель активности свидетельствует об уровнях психофизической и социально-психологической жизнедеятельности сотрудников. Уровень психофизической активности оценивается в основном по величине энергозатрат работника, а социально-психологический уровень по таким параметрам, как – факт трудовой, духовной или общественной активности;

– время, затраченное на эту деятельность;

– проявление инициативы в труде, познании или общественном поведении.

2. Удовлетворенность трудовой деятельностью. Это показатель личностного отношения человека к своему труду и членам группы.

3. Относительная стабильность организации. В каждой группе образуется ядро кадровых работников, вокруг которого концентрируется остальной кадровый состав. Показатель стабильности связан с показателем текучести кадров. Определенный уровень текучести кадров - это нормальное явление для каждой организации. Если группа на протяжении долгого времени абсолютно стабильна, законсервирована, то это негативно сказывается на ее развитии, на взаимоотношениях людей, выработке новых идей и пр. Поэтому мы и говорим об относительной стабильности организации, имея в виду важность и необходимость определенной текучести кадров.

4. Сработанность организации. Этот показатель характеризует устойчивость и прочность межличностных взаимодействий. С его помощью оценивается психологическое состояние системы функционального взаимодействия сотрудников. Сработанность людей в группе говорит об отлаженных организационных и психологических механизмах их деятельности и является предпосылкой сплоченности и совместимости членов организации.

Социальными психологами установлено взаимовлияние объективных и субъективных факторов. В результате серии исследований, проведенных на ряде предприятий нашей страны в 1970-1990-е годы сотрудниками кафедры социальной психологии СПбГУ, выявлены взаимосвязи объективных и субъективных показателей эффективности организаций. Так, трудовая, духовная и общественная активность работников зависит от:

– сбалансированности материального и морального стимулирования труда (оказалось, что ориентация исключительно на материальное стимулирование труда не приводит к значительному увеличению трудовой активности работников);

– наличия в организации инициативной группы людей, выдвигающей цели, отражающей интересы и потребности сотрудников, умеющей убедительно доказывать необходимость предлагаемых ими инноваций;

– возраста работников (молодые сотрудники проявляют большую общественную активность, а работники среднего возраста отличаются высокой трудовой активностью).

В свою очередь, трудовая активность сотрудников благоприятно отражается на:

– результативности и продуктивности труда;

– производительности труда;

– социально-психологическом климате;

– степени сработанности членов трудового коллектива. На удовлетворенность трудом влияют следующие факторы:

– результативность труда;

– санитарно-гигиенические условия труда;

– система организации труда;

– система стимулирования труда;

– способы выбора человеком профессии и места работы;

– престиж профессии;

– способы принятия решений, сложившиеся в организации. Сплоченность организации, характеризующаяся прочностью, единством, устойчивостью межличностных взаимоотношений, влияет на:

– производительность труда;

– продуктивность;

– уровень трудовой и общественной активности;

– текучесть кадров.

В целом исследования социальных психологов на промышленных предприятиях показывают, что комплексная оценка эффективности организаций может быть произведена лишь в том случае, если учтены и объективные, и субъективные факторы. Ю.П. Платонов [1992] на основе анализа специальной научной литературы и результатов собственных многолетних исследований в качестве социально-психологических факторов эффективности организации определяет следующие:

1. Целенаправленность. Характеризует готовность организации к достижению целей совместного взаимодействия. Цель совместной деятельности выражает потребности, интересы, ценностные ориентации членов трудового коллектива, их идеальное представление будущего результата, что, в свою очередь, определяет средства и способы взаимодействия.

2. Мотивированность. Раскрывает причины трудовой, познавательной, коммуникативной и прочей активности членов группы. В конкретной ситуации социального взаимодействия мотивация выполняет три психологические функции: побуждающую, направляющую и регулирующую. Побуждающая функция состоит в осознании человеком потребности в совместном с другими людьми достижении целей группы и является «пусковой кнопкой» деятельности. Направляющая функция определяет цели и способы совместной деятельности, согласованные между всеми членами группы. Регулирующая функция способствует выбору наиболее оптимальных и законных средств достижения групповых целей и удовлетворения потребностей.

Индивидуальные мотивы совместной деятельности интегрируются и представляют собой достаточно широкий спектр мотивов, среди которых мы выделяем:

1. меркантильные – мотивы заработка средств существования;
2. коммуникативные – мотивы общения с другими людьми;
3. мериториальные – мотивы заслужить положительную оценку, похвалу, награду со стороны других людей;
4. коллективистские – мотивы трудиться совместно с другими людьми;
5. мотивы полезности – желание трудиться на благо других, приносить пользу, быть необходимым и незаменимым в процессе совместной деятельности;
6. мотивы достижения – желание достигнуть цели, получить результат совместного труда, стремление к успеху, самоактуализации.

3. Эмоциональность. Проявляется в эмоциональном отношении людей к взаимодействию, прежде всего в специфике эмоциональных, неформальных отношений в организации. Возникает при переживании людьми близких по направленности и интенсивности эмоциональных состояний. Групповые эмоции выражаются в сходных способах переживания членами организации одних и тех же событий, подобии настроений, особенностях эмоциональных взаимоотношений (симпатия, антипатия, дружба и пр.). Интенсивность и направленность эмоциональности группы может оказывать стимулирующее или подавляющее влияние на его эффективность.

1. **Организационная культура как организующее, координируещее и направляющее начало в социальной системе.**

Если взять за основу определение корпоративной культуры как "системы общих убеждений, верований и ценностей, направляющей и поддерживающей организационное поведение" (Д. Джаффи), которая выступает, согласно С. Роббинсу, в роли некоего "социального клея, помогающего удерживать целостность организации за счет создания приемлемых стандартов мышления и поведения", то становится понятной важнейшая роль корпоративной культуры как фактора конкурентоспособности. Здесь мы имеем дело с мощнейшим мотивирующим (или демотивирующим — в зависимости от управления им) фактором, имеющим ряд важных особенностей.

### Особенности корпоративной культуры

1. Корпоративная культура существует в любой организации.
2. Корпоративная культура нематериальна. Несмотря на то что корпоративную культуру нельзя измерить и достаточно трудно описать, самое ее существование, а также корреляция с целями и ценностями компании значительно увеличивают конкурентоспособность и рыночную стоимость последней. Вы считаете это преувеличением? Но, по данным журнала Merger& Acquisition Journal, 60% корпоративных слияний не окупают затрат; 57% объединившихся компаний после трех лет совместной работы отстают от конкурентов, и при этом 85% руководителей провалившихся слияний назвали среди главных причин неудач человеческий фактор.
3. Корпоративная культура не измерима в количественных показателях, не может быть формализована и предписана декларативно.

Итак, попытка руководства изложить свои взгляды и ожидания в письменной форме чаще всего не обеспечивает желаемую корпоративную культуру, хотя может выглядеть красиво и убедительно. Не надо надеяться, что описание желаемой поведенческой модели заставит людей следовать ей, если выработанная годами модель совершенно иная. На нее влияют неформальные процессы, мифы и неписанные ритуалы, которые существуют в каждой организации и о которых руководители тем не менее могут даже не догадываться.

1. Корпоративная культура является фактором мотивации.

Различные теории мотивации придают вопросам взаимодействия людей очень большое значение. Так, согласно классической теории мотивации А. Маслоу, по мере удовлетворения базовых потребностей возникают потребности иного плана: в осознании принадлежности к коллективу, признании и уважении, самореализации. Важнейшую роль таких мотивационных факторов, как признание, уважение окружающих, подчеркивал в своей теории Ф. Герцберг. Автор теории "социально обусловленных нужд" Д. Мак-Клилланд выделял в качестве одной из основных мотивационных составляющих потребность в соучастии ("аффиляции"). Согласно этой концепции, люди с потребностью в аффиляции могут быть мотивированы, если выполняют работу вместе с теми, кого они знают и кому доверяют.

Практически во всех современных теориях мотивации вопросы взаимодействия людей приобретают ключевое значение, а понятие корпоративной культуры создает контекст такого взаимодействия, определяя его характер, атмосферу и предпочтительные модели общения. Здесь мы считаем принципиально важным не столько тип КК, сколько совпадение с ожиданиями сотрудников, их индивидуальными ценностями, мировоззрением, убеждениями.

1. Корпоративная культура индивидуальна и неповторима.

КК каждой организации индивидуальна именно потому, что складывается из множества особенностей, присущих именно ей. Это и сложившийся тип взаимодействия между людьми, и внутренние процессы, и поощряемые/неприемлемые сценарии поведения и т. д. То, что принято в одной компании, бывает абсолютно неуместно в другой. Здесь кроются причины неудач многих менеджеров (прежде успешных) при переходе на новую работу.

1. Корпоративные культуры имеют общие черты и могут быть классифицированы.

Несмотря на их нематериальность, проблемы с формализацией, выраженную индивидуальность, корпоративные культуры имеют некоторые общие черты, по которым их можно постараться классифицировать.

### Культура процесса

Культура процесса, часто встречающаяся на нашем рынке, характеризуется низкими рисками и медленной обратной связью. Работники больше озабочены тем, как выполняется работа, нежели ее результатами. Фокус смещается с целей на сам процесс работы, в силу этого выходящий из-под контроля и подчиняющий себе жизнедеятельность организации. Понятие результата связывают с неприятными вещами: ответственностью, оценкой руководства, беспокойной жизнью, неизвестностью перед началом нового проекта.

На первое место у сотрудников выходят соображения личной безопасности, минимизации рисков, перекладывания ответственности. Для такой культуры характерна большая роль бюрократической иерархии, строгая регламентация всех действий, неукоснительное следование процедуре, перестраховка, многоуровневая коммуникация посредством бумагооборота (реакция на низкий уровень обратной связи).

### Культура цели

Культура цели ("крутых парней", "звезд" или "мачо") характерна для большинства компаний FMCG (fast moving consumer goods) — производителей ТНП, товаров народного потребления. Также она распространена в сфере консалтинга, в спорте, шоу-бизнесе, рекламном бизнесе и индустрии развлечений.

Данный тип корпоративной культуры, которому свойственны высокие уровни рисков, высокие ставки при быстрой обратной связи, в некотором смысле представляет противоположность культуре процесса. Герой этой культуры — продавец-"звезда", действующий по принципу "победителей не судят", носитель менталитета "крутого парня" с присущей ему высокой степенью индивидуализма, нацеленный на результат. При этом выбор средств вторичен, уровень сотрудничества невысок (хотя заявления типа "вместе мы это сделаем!" или "мы одна команда!" являются хорошим тоном). Жесткая агрессивная среда с высокой внутренней конкуренцией, ориентация на достижение амбициозных целей и, как следствие, немалое вознаграждение делают такой тип культуры достаточно эффективным в ряде бизнесов, особенно при достижении краткосрочных целей. Вместе с тем атмосфера напряженного соперничества порождает высокую текучесть.

### Культура действия

Культура действия (культура совместной работы, или "хорошо потрудился — хорошо отдохнул") нередко встречается в представительствах иностранных компаний и на совместных предприятиях, работающих в сфере торговли (как розничной, так и оптовой), ТНП, недвижимости и т. п., а также на предприятиях сетевого маркетинга. В таких организациях продавцы живут в мире небольших рисков (разовая сделка не решает судьбу компании) и быстрой обратной связи (продажа состоялась или не состоялась). Достаточно комфортная для сотрудников обстановка "больших побед" предполагает активность и настойчивость в достижении амбициозных целей, повышенное внимание к командным ценностям и хорошее вознаграждение за труд.

### Культура "крупных ставок"

Такая культура, характеризующаяся высокими рисками при медленной обратной связи в условиях неопределенности, нередко встречается на крупных (прежде всего государственных) предприятиях и в естественных монополиях в сфере сырьевых ресурсов, нефтегазовой промышленности, металлургии, ВПК и т. д. Из этого совершенно не следует, что культура данного типа связана с бюрократией или старыми методами управления. Она определяется лишь спецификой бизнеса, когда, например, тысячи людей годами работают годами над космическими проектами с определенными рисками неудачи и реальной возможностью оценить успешность проекта лишь по его завершении. Работа в таких условиях требует от сотрудника приверженности своему делу и компании, экспертных знаний и умений, взвешенных и обдуманных действий, а также очень ценного для менеджера свойства — выдержки в состоянии неопределенности. Ведь если в "культуре мачо" на карту поставлена карьера одного человека, то здесь — будущее всей компании или даже отрасли. Люди в таких обстоятельствах нередко гордятся своим предназначением. В культуре "крупных ставок" высока роль иерархии, опыта и знаний, внутренней коммуникации.

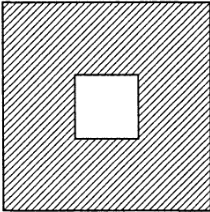
**5. Принципы, технологии и методы внедрения тайм-менеджмента в организации.**

На первый взгляд организация личного времени сотрудников — далеко не те 20% возможных мероприятий, которые дадут 80% прироста эффективности фирмы. Действительно, доля фонда оплаты труда в обороте предприятия в нашей стране сравнительно мала, даже в интеллектоемких отраслях. При этом в большинстве случаев еще не использованы другие способы повышения эффективности — нала­живание элементарного регулярного менеджмента, разработка корпоративной стра­тегии и т. д. Таким образом, складывается впечатление, что тайм-менеджмент нужно внедрять в последнюю очередь — когда будут исчерпаны другие резервы эффек­тивности.

Такой взгляд на тайм-менеджмент справедлив, если считать его исключитель­но инструментом повышения *эффективности.* Но тайм-менеджмент может быть также инструментом организационного *развития,* изменения корпоративной культуры, готовящего почву для других преобразова­ний и облегчающего их осуществление.

**Корпо­ративный тайм-менеджмент.**

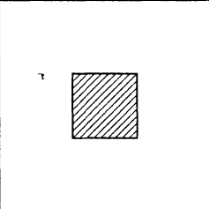
Существует область управленческих технологий, непосредственно связанных с управлением временем фирмы, которые касаются в первую очередь *систем управления.* Если изобразить отдельного работника небольшим квадратом внутри большого квадрата — фирмы, то эта «сюжетная линия» будет изображена заштри­хованным внешним квадратом при нетронутом внутреннем. Здесь основное вни­мание уделяется организации работы системы в целом, а эффективное использо­вание времени каждого отдельного работника становится *следствием* правильно выстроенной системы. В наше время за это направление «отвечают» реинжини­ринг бизнес-процессов, проектный менеджмент, тотальное управление качеством и т. п. Все это — технологии «управления временем фирмы» (управлять временем невозможно, можно управлять *организацией* дея­тельности, для которой одним из важнейших критериев качества являются имен­но *временные* параметры). Область применения этой технологии: чем более механистична работа персонала и всей организации в целом, чем меньше в ней требуется творческая инициатива каждого отдельного исполнителя, тем более актуальны технологии первого типа. Например, операционистке в банке практически не нужен личный тайм-менеджмент. Нужна грамотно выстроенная система управления, математически просчитанное распределение по­тока клиентов и необходимое число операционисток разной квалификации, эргоно­мично организованные рабочие места, жесткий внешний контроль качества работы (вплоть до видеонаблюдения с последующим «разбором полетов») и т. д. То есть совершенно классический фордовский конвейер, практически не нуждающийся в гуманных рассуждениях «гуру менеджмента» второй половины XX в.



Вторая «сюжетная линия» в корпоративном управлении временем говорит об организации личной работы, которую человек осуществляет по собственному по­чину, не желая тратить напрасно невозобновимые ресурсы своего времени, а в ко­нечном итоге — своей жизни. На схеме эту ситуацию можно изобразить заштри­хованным внутренним квадратом при нетронутом внешнем. К мето­дам этой «сюжетной линии» относятся тайм-менеджмент в узком смысле слова, как система технологий управления личным временем,- а также различные техно­логии личностного роста.

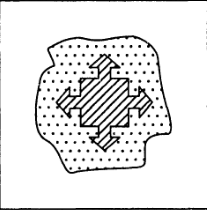
Область применения. Если же от исполнителя требуется не только четкое и быстрое выполнение жест­кой должностной инструкции, но и самостоятельная *инициатива,* принятие не­стандартных решений, распределение ресурсов, готовность брать на себя ответ­ственность — незаменимыми становятся технологии второй группы. Например, в том же банке наряду с оперзалом появилась группа менеджеров, работающих с клиентами индивидуально. Такой менеджер универсален: он может оформить клиенту платеж, тут же предложить страховку, дать в пределах своих полномочий скидку на услуги банка, за чашечкой кофе побеседовать о погоде, перспективах развития фондового рынка в Украины и наилучших способах инвестирования средств клиента с учетом специфики его деятельности и т. п. Ясно, что для многих клиен­тов такое «не механистическое» взаимодействие с банком гораздо более удобно. Можно общаться все время с одним и тем же менеджером, который вас хорошо знает, может кастомизировать, «заточить» услугу банка под вашу специфику и т. д. Ясно при этом, что такой менеджер гораздо динамичнее будет реагировать на запро­сы клиента и рынка в целом, будет прочнее «привязывать» клиента к банку.

Но очевидно также, что для этого менеджера потребуются совершенно иные ме­тоды организации труда, чем для операционистки. Здесь уже нельзя просто опти­мизировать систему документооборота, формализовать должностные инструкции, детализировать все действия персонала — одним словом, организовать фордовский конвейер. Описанный «универсальный менеджер» принимает *самостоятельные* решения, целиком организует весь процесс своей работы с клиентами. Соответ­ственно он должен владеть технологиями организации личного труда, повышения личной эффективности, т. е. личной эффективности, т. е. технологиями второй «сюжетной линии», не «органи­зационно-механистической», а «человеческой».



**Личный тайм-менеджмент и корпоративная эффективность.** Механизм действия «бациллы эффективности». Созданный с помощью хронометража своеобразный «вестибуляр­ный аппарат», отслеживающий эффективность процессов, не ограничивает область своего действия личной работой обладателя. Он заставляет по-другому взглянуть на все окружающее, в том числе с точки зрения эффективности процессов, в которых человек участвует. На рисунке схематически изображено распространение «бациллы эффек­тивности». Начав заботиться о своем времени, человек очень быстро понимает: потери его *личного* невозобновимого и не­восполнимого времени напрямую связаны с неэффективно­стью *корпоративной* системы управления. Например, специ­алисты отдела ценных бумаг, принимающие решения на мил­лионные суммы, занимаются переноской шкафа, потому что секретари (приближенные к «телу») решили сэкономить копейки на грузчиках. Если эти сотрудники обучены тайм-менеджменту и осознают, что такие казусы — потери не только владельца фирмы, но и потери их собственно­го времени, они будут относиться к таким ситуациям совершенно по-другому. На­пример, пойдут к собственнику и в цифрах покажут, сколько он потерял из-за такой «экономии» и что нужно сделать, чтобы подобные ситуации не повторялись.

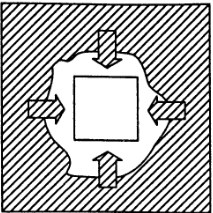
Заметим, что изменения, инициированные самими работниками, гораздо бо­лее эффективны, чем навязанные извне (начальством, консультантами, и т. п.). То, что работник сам придумал, он охотно будет воплощать в жизнь; при этом работ­ник лучше всех информирован о реальном состоянии дел — он ближе всего к по­требителю, к работе, которую сам выполняет, и т. д. Таким образом, именно рядо­вые работники являются наилучшим «ресурсом» для реализации идеального конечного решения: «Фирма *сама* повышает свою эффективность». Поэтому со­вершенно не напрасно в принципах тотального управления качеством (TQM) пред­усмотрено вовлечение всего персонала в работу по совершенствованию процессов управления фирмой. Это очень разумно. Хотя, чтобы этого добиться от сотрудни­ков, нужно приложить определенные усилия.



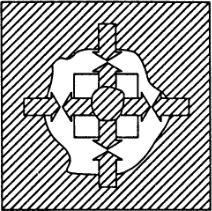
Мы видим, что запущенная в сотрудников «бацилла эффективности» при гра­мотном применении может не сразу, но с нарастающей силой влиять и на корпора­тивную эффективность. Теперь покажем, что такой «окольный» подход к повы­шению корпоративной эффективности может оказаться достаточно полезным для проведения масштабных преобразований.

**ТМ-бацилла как «удобрение почвы» для изменений**

Проблема, с которой неминуемо приходится сталкиваться при любом изменении системы управления фирмой, — со­противление работников. Отчасти это сопротивление объяс­няется рациональными причинами и может быть преодолено на рациональном же уровне, объяснением человеку неоче­видных для него преимуществ от наведения порядка в систе­ме. Отчасти же такое сопротивление вызвано иррациональ­ными факторами — естественным отторжением от всего ново­го, непривычного, того, необходимость чего еще не осознана. На схеме эта ситуация изображена насильственными, не при- нимаемыми человеком изменениями привычной внешней среды.



В этой ситуации предварительный «запуск ТМ-бациллы» может быть непло­хой подготовкой почвы для изменений. Если «бацилла эффективности» занесена в голову человека и заработала по схеме, описанной выше, если он начал считать и ценить свое личное время, он гораздо легче способен воспринимать и ценить свое личное время, он гораздо легче способен воспри­нять идею наведения порядка на уровне фирмы. При этом распространение «бациллы эффективности» среди персонала фирмы приво­дит к изменениям корпоративной культуры, сходным с выра­боткой «чувства времени» и «чувства эффективности», про­исходящей на уровне одного человека. Беремся утверждать, что корпоративная культура, «поведенная на эффективно­сти и развитии», является таким же мощным фундаментом для любых организационных преобразований, как и «чувство эффективности» — для освоения техник таим-менеджмента на уровне отдель­ной личности. Проще говоря, если есть готовность на уровне мышления и корпора­тивной культуры, нужные изменения «вырастут» сами, их не придется внедрять насильно.



Обратим внимание, что, говоря о «запуске ТМ-бациллы», мы пока ведем речь исключительно о добровольном применении человеком тех или иных методик. То есть хронометраж в данном случае — это вовсе не внешнее наблюдение спе­циалиста по научной организации труда. При этом, даже если всего 10% работни­ков всерьез заинтересуются организацией своего времени и начнут предприни­мать усилия в этом направлении, эта «закваска» рано или поздно скажется на всех окружающих. Следует ясно понимать, что прочная основа для «прора­стания бациллы» — только личная заинтересованность человека. Это путь мед­ленных, эволюционных, расчитанных на долгосрочную перспективу изменений *мышления.*

Любые финансовые, материальные и подобные им ресурсы эффективности *почерпаемы.* «Бацилла эффективности» высвобождает «внутриатомную энергию» человеческого, твор­ческого ресурса, которая как источник развития *неисчерпаема.*

**Основные принципы «запуска ТМ-бациллы»**

Чтобы понять, «а как надо?», нужно иметь в виду главную цель «ТМ-обацилливания» фирмы — запуск механизмов *развития* за счет высвобождения «внутриатомной энергии» персонала. Процесс «роста и размножения» ТМ-бациллы является *органическим,* т. е. его, как и любые природные процессы, невозможно запроекти­ровать, провести по плану, подстегнуть энергичными мерами. Его можно лишь мягко поддерживать, где нужно ограничивать, где-то «рыхлить почву» или «по­ливать водой». Отличие таких процессов от тех, с которыми привык иметь дело обычный менеджер, прекрасно выразил Эдгар Шейн: «Биолог будет исходить из того, что ребенок должен вынашиваться в течение девяти месяцев, менеджер же будет настаивать на сокращении этого срока до шести месяцев, обусловленном экономическими интересами компании». Так вот, в корпоративном ТМ-проекте вам нужно быть скорее «биологами», чем «менеджерами». Сформулируем несколь­ко принципов, которые помогут делать это эффективно.

Первый принцип — непрожективный подход, которому свойственна «гомеопатичность» — точечные, микроскопические воздействия, распределенные по времени. При этом связи между вашими воздействиями и результатами могут быть очень нелиней­ными. Не правда ли, странно, что земледелец хочет чего-то от растения, а прилага­ет свои усилия вовсе не к нему, а, например, к земле, которую рыхлит? Категорически не рекомендуется прилагать усилия к *плодам,* т. е. конкретным методам, которыми люди будут организовывать свое время. Работайте над *почвой* — их убеждениями, установками, отношением к теме времени. Работайте не «в лоб», а постепенно, небольшими шагами. Это не манипуляция, а элементарное уваже­ние к человеку — говорить с ним на том языке, который он понимает; о тех вещах, которые ему интересны; и ровно *в том объеме,* который на данном этапе развития для него является необременительным.

Второй принцип — создание «центра кристаллизации» ТМ-темы, своеобраз­ной «закваски» ТМ-бациллы внутри организации, которая заставит постепенно «забродить» и все остальное. В методологии инновационного консультирования В. С. Дудченко есть понятие «инновационного ядра» — той части организации, с которой начинается и в которой в основном сосредоточивается деятельность по ее развитию. Наличие такого элемента в ходе ТМ-ироекта оправдано нескольки­ми причинами.

Во-первых, создание «центра кристаллизации» является «пилотным проектом», позволяющим апробировать действие ТМ-бациллы в небольшом «объеме» и вне­сти соответствующие коррективы в предлагаемые нами методы, исходя из специ­фики вашей организации.

Во-вторых, если изначально ТМ-идею в организацию принес, скорее всего, один человек, то теперь ее «проводником» становится целая *группа* (не важно, подраз­деление это или «временная рабочая группа» из разных подразделений). А группа, команда — это уже качественно новый уровень возможностей, здесь появляется определенный системный эффект, недоступный даже большому количеству от­дельно взятых людей.

И наконец, наличие «центра кристаллизации», особенно если это одно подраз­деление, позволяет продемонстрировать руководителям других подразделений не только «личные», но и «командные» и «корпоративные» примеры эффективности ТМ-преобразований, причем, что очень важно, на материале *именно вашей* орга­низации. Одно дело слышать, что «кто-то где-то когда-то это внедрил», а другое дело увидеть, что «коллеги из отдела продаж стали уходить с работы в 18:00, а не в 20-21, при этом количество продаж увеличилось». Как мы помним, *личный при­мер* в тайм-менеджменте очень важен, а личный пример коллег при этом еще и очень убедителен.

Заметим, что начальный «центр кристаллизации» может впоследствии стать «центром развития» компании, т. е. основным подразделением, отвечающим за ор­ганизационные преобразования, выработку организационной стратегии, поддер­жание и актуализацию корпоративных стандартов, координацию мероприятий по повышению эффективности и т. д. Исходя из этого, можно выбирать удобную «об­ласть пилотного проекта» — например, подразделение, занимающееся корпора­тивным планированием.

Но возможны и случаи, когда начальный «центр кристаллизации» ТМ-темы и будущий «центр развития» не совпадают — в этом нет ничего страшного, для «области пилотного проекта» важна скорее «зараженность» людей ТМ-идеей, чем их функциональные обязанности.

Третий принцип — дайте людям сделать это *самим.* Это не просто избавляет вас от лишних забот и трат времени — в случае тайм-менеджмента такой подход становится совершенно необходимым.

Во-первых, этот подход дает людям чувство *свободы* и *контроля* в том, как именно они организуют свое время. Не важно, что при этом они потратят на свое ТМ-устройство больше времени, чем если бы вы сразу дали им «правильные» методы из книжки. В данном случае наиболее «правильные» методы те, которые человек изобрел *сам,* свободно и с интересом, даже если по каким-то объективным крите­риям эти методы не максимально эффективны. Ничего страшного, на первом этапе проекта ваша задача не максимальная эффективность, а максимальная *заинтере­сованность* людей в ТМ-теме, их реальное *желание* что-то переделывать. Поэтому не позволяйте себе указывать — позволяйте только *советовать,* и то исключитель­но в том случае, когда вас *спросят.*

Во-вторых, позволяя «ТМ-каше» некоторое время «вариться» самостоятель­но, без вашего вмешательства, вы даете возможность родиться, возможно, совер­шенно новым методам, которые вы не могли вычитать ни в каких ТМ-книжках.

В-третьих, если вы даете людям возможность самостоятельно делать их ТМ-шаги, это становится *их выбором,* а не вашим внешним принуждением. Всякий выбор, который делает человек, сильно влияет на его дальнейшее поведение, на его установки и стереотипы — влияет гораздо сильнее, чем внешние приказы. По­этому «ненасильственная» политика внедрения тайм-менеджмента в *долгосроч­ной* перспективе является гораздо более эффективной, чем «приказная». Кратко­срочные результаты ваших приказов могут быть более заметны, чем результаты самостоятельных, независимых хотений работника, но долгосрочный эффект от таких приказов будет не больше, чем польза для ростков от ваших вытягивающих усилий.

Так вот, открывая человеку преждевременно какую-то информацию, связанную с тайм-менеджментом, хроно-метражом, личным развитием, вы можете лишить его возможности *самостоятель­но сделать выбор,* самостоятельно прийти к соответствующей мысли. Вы лишаете его права на незнание, причем лишаете в жизненно-важных вопросах, в которых именно *личный* выбор, *личный* поиск и отыскание ответов являются критически значимыми.

Подводя итоги, можно кратко сформулировать суть всех принципов развития организации следующими словами кого-то из древних и мудрых: «Не пытайтесь отвечать человеку на вопросы, которые он еще не задал».

**Основные стадии «ТМ-обацилливания»**

Эти стадии являются достаточно условными, могут накла­дываться друг на друга и осуществляться параллельно. Они дают лишь некую об­щую схему, которая может существенно корректироваться в зависимости от кон­кретной ситуации.



Первая стадия — «начальный посев» ТМ-идеи. Основные задачи стадии — вы­звать у людей *свободную* заинтересованность в теме личного времени. Первый и важ­нейший способ это сделать — *личный пример* руководителя, который начал что-то такое интересное, часто поглядывая на часы, записывать в какие-то бланки, и т. и. На схеме руководитель достаточно сильно «заражен бациллой» (плотная сеть точек — картина внутреннего *процесса)* и при этом заметны ясные результаты этого, «обацил-ливания», (рамочка вокруг треугольника — картина внешних *результатов —* напри­мер, руководитель быстрее достигает целей, раньше уходит с работы и т. п.).

На этой стадии вы *объясняете* и, что не менее важно, *предъявляете* (своим при­мером) сотруднику *eгo личный интерес* экономить *личное* время. В частности, на­пример, вы доносите до него мысль, что в его распоряжении до конца жизни оста­лось примерно 300 тыс. часов и что распоряжаться ими эффективно выгодно в первую очередь ему, а не вам. Показываете, как личный таим-менеджмент помо­жет ему не засиживаться на работе допоздна, забывая семью и детей. И, что очень важно, одновременно четко определяете для себя, какую часть сэкономленного со­трудником времени вы намерены использовать, а за счет какой — дать ему реально полезные *для него,* а не для вас или для фирмы, результаты.

Естественно, все это не имеет смысла, если задача работника — не выполнить четко зафиксированный объем работ, а отсидеть положенный рабочий день. В послед­нем случае работник будет заинтересован исключительно в том, чтобы создать максимально приятную для себя имитацию бурной деятельности. Таким образом, чтобы работник был мотивирован на овладение техниками личной эффективно­сти, можно предварительно обеспечить ему объем работ, несколько превышаю­щий его способность справиться с ними к нужному сроку, не выходя за рамки вось­мичасового рабочего дня. В старину это называлось «обучение методом бросания с моста в воду».

Вторая стадия — «создание мотивов». В предыдущем абзаце мы уже упомянули один из возможных вариантов. Усилить его воздействие позволяет введение времен­ных количественных показателей деятельности вашего подразделения или фирмы. На рисунке такая ситуация изображена созданием «рамки» вокруг всей вашей команды (руководитель изображен серым, как полностью само­организовавшийся, «пропитавшийся ТМ-бациллой»; работники — более «проник­шимися» ТМ-идеей, чем на предыдущем рисунке). Такая количественная рамка по­зволяет сделать время и организацию труда в подразделении «осязаемыми», легко наблюдаемыми и соответственно сильно мотивирующими сотрудников на измене­ние методов личной и командной работы.



Как создать такого рода количественные показатели? В этом поможет в пер­вую очередь разделение целей организации на «внутренние» и «внешние». При­меры «внутренних» показателей, соответствующих «внутренним» целям:

• сколько времени мы тратим на совещания;

• во сколько мы уходим с работы;

• насколько сильно мы устаем.

Напомним, что, как показано в первой части, мы можем отслеживать и времен­ные показатели (как первые два в списке), и количественные (например, количество принятых на совещании решений), и качественные (например, оценка уров­ня нашей усталости по пятибалльной шкале), и, наконец, показатели типа произ­водительности труда, т. е. «результат делить на время». Для начала рекомендуем брать показатели самые простые; их задачи на этом этапе скорее психологические; время сложных показателей настанет потом.

«Внешние» цели фирмы связаны с ее отношением к основным «акционерам» (не только в буквальном смысле слова) — собственникам, клиентам, работникам, обществу. «Внешние» цели подразделения связаны с его функциями по отношению к фирме (удовлетворение нужд других подразделений) либо к внешнему миру (от­ношения с клиентами, поставщиками и т. п.). Исходя из этих целей можно созда­вать, например, такие количественные показатели:

• сколько времени проходит от появления идеи нового продукта до его выво­да на рынок;

• сколько времени *в среднем* проходит от обращения к нам клиента до заклю­чения с ним контракта;

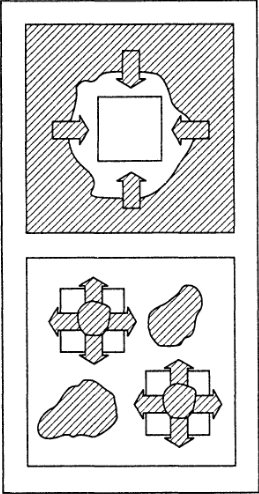
• сколько раз в неделю руководители соседних подразделений жалуются на то, что мы предоставили им информацию с опозданием.

Для начала из чисто психологических соображений лучше выбирать такие по­казатели, изменения которых будут заметны немедленно, т. е. более «локальные», «тактические», либо хотя бы и очень важные, но «среднестатистические» (типа: среднего времени ожидания клиента у телефона, пока найдут нужного ему чело­века), т. е. опять же легко отслеживаемые.

Третья стадия — «оформление порядка». Вспоминая описанный в третьей части метод ограниченного хаоса, мы можем констатировать: на предыдущей стадии мы наложили первое «ограничение на хаос», обеспечивающее его «подогрев» и само­организацию. Теперь нам необходимо внимательно отслеживать самопоявляющи­еся, вырастающие в хаосе элементы порядка — новые приемы работы, предложения по совершенствованию деятельности команды и т. п., и «узаконивать» их, посте­пенно делать составными частями системы управления. На схеме это изображено структурированием, упорядочением методов работы всей организации в целом, полной победой «ТМ-бациллы». Причем каждый сотрудник, понимая важность организации времени и желая соответствовать «общеорганизационным» целям и показателям, теперь сам умеет ставить себе цели и эффективно достигать их с помощью тайм-менеджмента, а также отслеживает свои успехи с помощью ко­личественных показателей, что показано треугольными рамочками.



Обращаем ваше внимание, что к такой ситуации мы пришли практически без принуждения. Важно было «вырастить» в людях *свободное* желание ставить себе цели и организовывать свое время. Если бы мы попытались внедрить ситуацию, изображенную на последней схеме, насильственным указом «сверху», такая система была бы нежизнеспособна, она не была бы подкреплена глубоким убеждением людей.



В нашей же схеме мы можем быть уверены в прочности изменений, поскольку мы не выдумали порядок «из головы», а лишь оформили и структурировали то, что выросло самостоятельно. На схеме сверху изображена попытка внедрить по­рядок «сверху», встречающая неминуемое сопротивление и отторжение сотруд­ника (он, как и раньше, изображен маленьким квадратом внутри большого квадрата — фирмы). На схеме снизу изображено создание порядка с помощью «тайм-менеджерской бациллы»: «засев» ее в отдельных людей на основе их личного ин­тереса; разрастание «очагов заражения»; и, наконец, их подкрепление с помощью регламентации и встраивания в систему корпоративных стандартов. Второй путь более естествен и потому более эффективен.

Менеджер, сумевший сделать «свободные» методы частью своего «принудительного» уп­равленческого арсенала, приобретает мощные рычаги контроля и повышения эффективно­сти, которых нет у его конкурентов.

**ЛИТЕРАТУРА**

* 1. Попов В.П., Крайнюченко И.В. Теория решения организационных задач
  2. Хакен Г. Тайны природы. Синергетика учение о взаимодействии
  3. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Законы эволюции и организации сложных систем
  4. Архангельский Г.А. Организация времени
  5. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент
  6. Моисеев Н.Н. Расставание с простотой. М., 1999
  7. Николис Г., Пригожин И. Познание сложного. М., 1991;
  8. Буданов В.Г., (ред.) Парадигма синергетики. М., 2000;
  9. <http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_95/article_3153/>