

Г.А. Дмитренко, д.екон.н., проф.,
завідувач кафедри економіки та
управління персоналом ДВНЗ «УМО»
АПН України

Т.Л. Ріктор, к.філос.н., доцент кафедри
економіки та управління персоналом
ДВНЗ «УМО» АПН України

ШКОЛА СИНЕРГЕТИЧНОГО ЕФЕКТУ «2+2=5» ДЛЯ ПІДГОТОВКИ УСПІШНИХ МЕНЕДЖЕРІВ

Анотація. У статті розглядаються основні технологічні напрямки, а також умови підвищення рівня самоорганізації персоналу підприємств з метою одержання синергетичного ефекту.

Ключові слова: елітний менеджер, цільове управління, самоорганізація, мотивація персоналу, аттрактори, синергетичний ефект.

Аннотация. В статье рассматриваются основные методологические и технологические направления, а также условия повышения уровня самоорганизации персонала предприятий с целью получения синергетического эффекта.

Ключевые слова: целесообразный труд, целевое управление, самоорганизация, мотивация персонала, аттракторы, синергетический эффект.

Annotation. In the article basic methodological and technological directions, and also terms of increase of level of soft-organization of personnel of enterprises, are examined with the purpose of receipt of synergistical effect.

Keywords: expedient labour, management by objectives, motivation of personnel, to attract, synergistical effect.

Постановка проблеми. Суттєво підвищити конкурентоспроможність національної економіки й ефективність функціонування організацій в інших сферах неможливо без використання інноваційних підходів до управління персоналом; зокрема, з точки зору ефективного використання трудового потенціалу як в інтересах організації (роботодавця, топ-менеджера), так і самих працівників. Мова йде про таку технологію управління персоналом, яка пов'язана з реалізацією синергетичного підходу до управління організацією, в першу чергу, з одержанням синергетичного ефекту, що

забезпечує несподівано значне підвищення продуктивності праці на підприємствах.

Забезпечити одержання такого ефекту здатен тільки талановитий вже діючий менеджер, який після засвоєння сутності синергетичного ефекту й відповідної технології у процесі післядипломного навчання зможе використати ці знання на практиці.

Стан вивченості проблеми. Синергетиці як науці про управління складними системами, основний зміст функціонування яких пов'язаний з відкритістю й самоорганізацією, в останнє десятиріччя приділяється багато уваги вченими різних країн, зокрема, наших північних сусідів [2; 6; 7]. З'являється багато робіт у цьому напрямку, які висвітлюють вітчизняні підходи до управління як виробничими, так і іншими системами [2; 4; 5].

У цих роботах розглянуто в основному теоретичні аспекти впливу зовнішнього середовища на процеси взаємозв'язку внутрішніх елементів й одночасно самостійність цієї внутрішньої взаємодії, що забезпечує рівнодію частин системи аж до самоорганізації. Вже доведено, що самоорганізація має певний стрижень, тобто основу, на базі якої починають формуватись всі інші елементи системи. Цей «магніт» має назву «атрактор» - (від англ. «to attract» - тяжіння). Пошук та виявлення таких атракторів стає одним з важливих самостійних завдань дослідження складно організованих об'єктів.

Але у практичному аспекті (з позиції технології застосування) синергетичний підхід до управління складними системами так і не був використаний на рівні конкретних виробничих організацій. У той же час, ще в радянські часи для цього були певні передумови (що розглядатимуться далі).

Враховуючи вище зазначене, **метою** даною статті є розкриття сутності стратегії недефективного використання трудового потенціалу організації, що будується на специфічній технології управління персоналом з одержанням

синергетичного ефекту. Такій специфічній технології автор дає назву *синерг-технології* використання персоналу, яку може засвоїти вже діючий менеджер у системі післядипломної освіти.

Виклад основного матеріалу. Синергетичний (чи системний) ефект в організації як складній соціальній системі – це додатковий ефект від злагодженої діяльності персоналу як єдиної команди. Він дотримується за рахунок не механічного складання зусиль працівників, а використання виключно сильних сторін кожного працівника. З'являється наділена новими якостями організована цілісна соціальна система, у якої цілісне більше за суму своїх частин. Математично це можна відобразити формулою $2+2=5$. І навпаки, в неорганізованих соціальних структурах ціле менше за суму частин, із яких складається це ціле.

Про це ще на початку ХХ століття у своїй знаменитій «Тектології...» писав А. Богданов: «Итак, организованное целое оказалось на самом деле практически больше простой суммы своих частей, но не потому, что его наличные активности соединяются...» [1, 66]. І далі продовжує: «Дезорганизованное целое практически меньше суммы своих частей...» [1, 68].

Аналіз світового і вітчизняного досвіду одержання синергетичного ефекту дозволяє автору зробити їх загальну класифікацію з точки зору тривалості цього ефекту. Зокрема, три його види, які представлені на рис.1

Перший вид ефекту пов'язаний з одноразовим актом поєднання зусиль працівників на основі самоорганізації з використанням ентузіазму на короткий період, для виконання якогось конкретного завдання. Досягнення цього ефекту повністю залежить від мистецтва керівника, який може цілеорієнтувати працівників на результат і викликати ентузіазм як сильнодіючий мотиватор. Але ентузіазм ніколи не буває довготривалим. У зв'язку з цим такий синергетичний ефект називається «**одномоментним**».

Після досягнення поставленої цілі (виконання завдання) настає, як правило, суттєвий спад активності й, навіть, період депресії у колективі (групі).

Другий вид синергетичного ефекту обумовлений більш довгостроковою, чітко налагодженою системою взаємодії працівників у групі на основі самоорганізації. Останню забезпечують два міцних об'єднуючих фактори тяжіння (атрактори): чіткі кінцеві цілі, зрозумілі кожному працівнику, і сильнодіючий мотиватор їх досягнення. Дуже цікаво і достатньо глибоко такий синергетичний ефект (який автор називає **тимчасовим**) можна було вивчати в радянські часи на прикладі досвіду застосування колективного підряду в будівництві. Продуктивність праці будівельників зростала на 50-60 %, будівельні об'єкти виконувались у необхідні терміни й на достатньо високому рівні якості.

Діяли два атрактори. Перший – це чітка ціль, яка ставилась перед будівельною бригадою – побудувати конкретний об'єкт у конкретні терміни. Механізмами й матеріалами бригада була забезпечена. Все залежало від роботи самих будівельників, від їх уміння налагодити працю за цілями. Другий атрактор – це сильнодіючий стимул, коли фонд оплати праці за весь об'єкт знаходився у розпорядженні колективу майже без обмежень розміру індивідуальної винагороди за працю. При цьому фонд оплати праці розподілявся між робітниками в залежності від індивідуальної трудової участі в одержаному результаті, яку вимірювали за допомогою коефіцієнта трудового вкладу. Після переходу на колективний підряд, в середині колективів бригад, які будували об'єкт, починалися нова система стосунків. Кожний з працівників виконував те, що йому краще вдавалося у тому комплексі робіт, що потрібен для завершення об'єкту чи його частини. Починався перерозподіл функцій і обов'язків з ініціативи самих працівників. А оскільки в завершенні об'єкту були зацікавлені всі члени колективу, процес

самоорганізації ставав невід'ємною частиною, більш того, базисом успішного управління з метою одержання остаточного результату.

Тобто, чітка ціль і суттєве стимулювання її досягнення (як два атрактори) об'єднували колектив бригад та орієнтували трудову діяльність на кінцевий результат. На жаль, через планову «плутанину» в забезпеченні будівельних об'єктів матеріальними ресурсами, в радянські часи колективний підряд не зміг розвиватися й почав поступово дискредитуватися, так і не використавши повною мірою потенціал синергетичного підходу в управлінні й одержанні високих кінцевих результатів.

Вивчення феномену колективного підряду дає змогу зробити ще один висновок. Наприклад, для самоорганізації колективу й максимального використання сильних якостей та вмінь кожного працівника треба, щоб усі працівники були добре ознайомленими з повним комплексом робіт для досягнення мети підрозділу чи загальної мети бригади. Тобто мова йде про «поле компетенцій», з якими потрібно ознайомити кожного працівника. Без цього самоорганізація не зможе використати повністю свій потенціал як базис розстановки кадрів за своїми кращими вміннями виконувати ту чи іншу роботу. А вже зацікавленість використовувати свої кращі вміння забезпечує сильнодіюча мотивація результативної праці. У колективному підряді це була, нагадаємо ще раз, дуже значна винагорода за кінцевий результат.

Взагалі, досвід колективного підряду дав змогу визначити *тимчасовий синергетичний ефект*, дія якого закінчується із завершенням будівельного об'єкту чи якогось проекту. Він же нам наочно довів, що для одержання синергетичного ефекту в умовах самоорганізації потрібно мати певні передумови, тобто наступні фактори:

- по-перше, це два атрактори: чіткі цілі, навколо яких об'єднуються інтереси індивідів у колективі, й сильнодіюча мотивація для досягнення цих цілей.
- по-друге, це поле компетенції, в якому буде здійснюватись самоорганізація через ініціативний перерозподіл функцій з метою максимального використання кращих якостей і вмінь кожного працівника.
- по-третє, це визнання кожним працівником своїх сильних і слабких сторін (самопізнання свого Его), що дає змогу здійснити раціональний перерозподіл функцій.

Таким чином, досвід вивчення синергетичного ефекту ставить на порядок денний питання: *чи можливо постійно, і неперервно, а не короткостроково, одержувати синергетичний ефект на основі самоорганізації?* Тобто, яким чином налагодити процес взаємодії працівників на основі взаємодоповнення одного працівника іншим в контексті систематичного досягнення кращого результату? При цьому, щоб не треба було задіювати короткочасний ентузіазм чи тимчасові економічні стимули, а знайти можливості використовувати довгостроковий інтерес працівників до активної ефективної сумісної праці. Отже, мова йде про третій вид синергетичного ефекту – **неперервний**.

Очевидно, що для цього однієї харизматичності лідера-менеджера не достатньо, так як і колективного підряду, що є специфічною формою організації й оплати праці. Мова йде про щоденну роботу, в умовах сьогодення не завжди зрозумілої для працівників цілей і результатів, які пов'язані з досягненням цінного кінцевого продукту організації.

Автор має думку, що для вирішення цієї найважливішої проблеми потрібно звернутися до фундаментальних наукових основ корисної доцільної праці у рамках формування нової управлінської культури – культури цільового управління (управління за цілями й результатами).

Тобто, потрібно поступово будувати міцний фундамент для самоорганізації персоналу на науковій основі, тобто вчення про подвійну природу праці (конкретну й абстрактну). Досягнення на практиці як корисності конкретної, так і раціональності абстрактної праці можна здійснювати за допомогою побудови системи організації ефективної праці персоналу з використанням квадри основоположних принципів й оціночного кваліметричного інструментарію.

Перший принцип – цілепокладання є системоутворюючим. Його реалізація шляхом використання спеціальних інструментів (декларації цілей і цільового посадового профілю) дозволяє довести до кожного структурного підрозділу і, головне, до кожного працівника (через параметри робіт) кінцеві цілі їх діяльності. Останні у своїй сукупності формують цінний кінцевий продукт всієї організації.

Другий принцип – зворотній зв'язок за результатами діяльності. Для реалізації цього принципу потрібен оціночний інструмент на кваліметричній основі, що дає змогу кількісно визначити рівень досягнення (відхилення) індивідуальних цілей у рамках підрозділу. Вимірювання параметрів робіт (складності, інтенсивності), а також кінцевих результатів має суттєвий мотиваційний вплив на трудову поведінку працівників. Пов'язано це з тим, що кваліметрична оцінка на базі корисності затрат робочого часу формується на очах самих працівників, що на думку тих, кого оцінюють, робить її об'єктивною.

Третій принцип – цілеорієнтована на потреби працівників мотивація трудової діяльності. Вона здійснюється на основі проведення постійного мотиваційного моніторингу з використанням кваліметричного інструментарію. В організації створюється клімат патерналізму, коли інтереси працівників поступово пов'язуються з інтересами організації (роботодавця).

Четвертий принцип – адекватність працівника займаній посаді, що реалізується на практиці за допомогою паспорту посади й кваліметричного інструментарію. Це дозволяє наблизити кожного працівника до «спорідненої» (згідно з Г. Сковородою) праці, що з точки зору більш ефективної віддачі від діяльності підлеглих добре як для самореалізації працівника, так і роботодавця.

Головним інструментом, за допомогою якого реалізується вся квадра основоположних принципів, є кваліметрична оцінка персоналу. При цьому оцінка результатів праці, рівень її інтенсивності й складності базується на корисності використання робочого часу та є універсальною. Оцінка ділових й особистісних якостей здійснюється за допомогою факторно-критеріальних кваліметричних моделей, яка також є універсальною.

Таким чином, створюється фундаментальний базис доцільної організації праці як головна умова свідомого формування механізму самоорганізації колективу підрозділу чи підприємства в цілому.

Мова йде про побудову системи ефективно організації трудової діяльності персоналу в рамках цільового управління підприємством (управління за цілями й результатами).

Під час реалізації квадрати принципів чітко висвітлюються два атрактори самоорганізації персоналу: по-перше, це об'єднання інтересів усіх працівників через цілеорієнтацію на кінцеві результати і, по-друге, це суттєва сильнодіюча мотивація їх досягнень. Зокрема, тріада принципів (зворотній зв'язок через оцінку результатів, задоволення мотиваційних потреб та управління кар'єрою через адекватність займаній посаді) є мотиваційними чинниками при здійсненні принципу цілепокладання. Тобто формується комплексний механізм мотивації працівників на досягнення цілей підприємства.

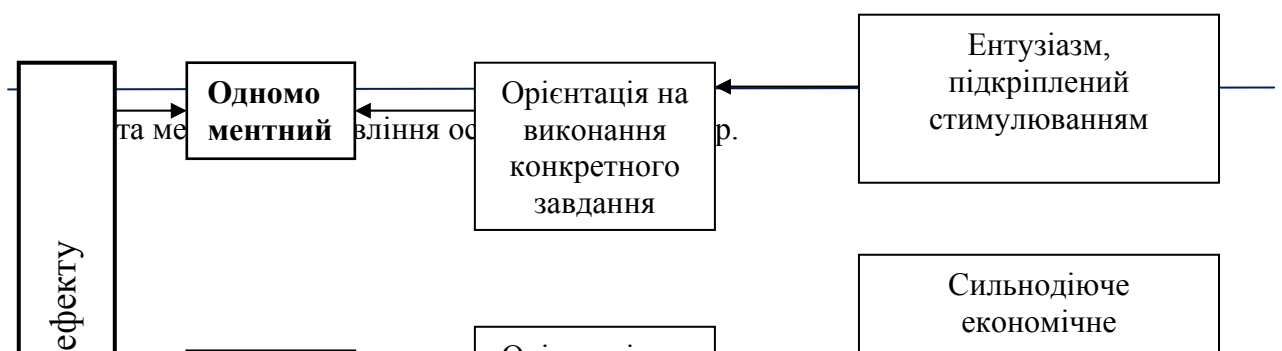


Рис. 1. Види синергетичного ефекту і аттрактори, що забезпечують його одержання в умовах самоорганізації персоналу підприємства

Поле компетенцій формується при реалізації принципу цілепокладання через декларацію цілей і заповнення працівниками цільового посадового профілю. У цих умовах стає прозорою, з одного боку, діяльність кожного співробітника, а з іншого - прояснюється загальна картина необхідних дій для пояснення досягнення цілей конкретного підрозділу в рамках загальних цілей організації.

Таким чином, маючи два аттрактори у системі управління персоналом – чіткі цілі й суттєву мотивацію їх досягнення (а також поле відомих працівникам компетенцій) - можна говорити про певну ступінь готовності до самореалізації колективу, а потім і до отримання синергетичного ефекту. Але це лише загальна готовність. Задля її організації на перший план виходить

особистість керівника, який, як організатор системи управління персоналом, до цього моменту залишався ніби в тіні. Щоб викликати у підлеглих довіру до себе на основі взаєморозуміння йому потрібно налагодити стосунки з колективом. Це можливо, коли керівник освоїть технології трикутника APC.

Отже, побудова системи управління персоналом на основі використання квадрати основоположних принципів і головного оціночного кваліметричного інструментарію, а також налагодження стосунків керівникам з підлеглими на основі взаєморозуміння дає змогу говорити про створення умов для самоорганізації персоналу в рамках досягнення цілей організації.

Але для того, щоб безперервно й повністю отримувати синергетичний ефект, треба здійснювати «запуск» (давати імпульс) постійної активності працівників в умовах самоорганізації. Таким імпульсом і постійним мотиватором може стати «частинний» метод розподілення заохочувального фонду (і, навіть, частини зарплати) згідно з об'єктивною кваліметричною оцінкою праці. Цей метод забезпечує появу змагання й взаємодопомоги одночасно, що є найпотужнішими постійно діючими мотиваторами злагодженої, взаємодоповнюючої діяльності працівників організації.

Висновки. Сьогодні стратегія управління персоналом підприємства у контексті підвищення конкурентноспроможності національної економіки має бути пов'язана з використанням ідей синергетизму, тобто самоорганізації персоналу в рамках досягнення цілей організації. Процес самоорганізації персоналу сьогодні частіше розглядається з точки зору посилення партисипатизму, участі працівників в управлінні й розподілі прибутків тощо. Але це створює лише загальний фон для дійсно ефективної організації персоналу з одержанням синергетичного ефекту на довготривалій основі. Останнього можна досягнути лише на базі засвоєння відповідної синерг-технології та реалізації її на практиці зусиллями топ-менеджерів, яких можна

після цього називати елітними менеджерами. Універсальний характер такої синерг-технології дозволяє використовувати її і в державних установах за умови відповідної підготовки керівників, починаючи з вищих щаблів управління. Але в цьому випадку попередньо треба встановити кінцевий результат діяльності кожної державної установи, на досягнення якого потім цілеорієнтувати за допомогою мотивації діяльність персоналу. Тоді ефективність управління в країні буде на найвищому рівні. Але для цього в системі післядипломної освіти треба готувати з числа вже діючих менеджерів тих, хто здатен на практиці використати великі можливості самоорганізації персоналу з користю як для працівників, так і для підприємств. Школа синергетичного ефекту « $2+2=5$ » підготовки елітних управлінців-менеджерів, які бажають оволодіти синерг-технологіями, починає діяти в ДВНЗ «УМО» НАПН України.

Література

1. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука / А.А. Богданов. – М. : Финансы, 2003 – 496 с.
2. Коростелев В.А. Формирование атмосферы синергизма в компании // Коростелев В.А. «Нооменеджмент» : учеб. пособ. / В.А. Коростелев. - К. : из-во «Воля», 2007, - С. 227-230.
3. Лук'янчук Н.В. Взаєморозуміння між керівником та підлеглим як фактор формування атмосфери синергетизму в організації / Н.В. Лук'янчук // Соціально-психологічні технології управління персоналом : Збірн. матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків 26-27 березня 2010 р.) – Харків : Вид. ХНЕУ – 2010.
4. Мелик-Гайказян Н.В. Синергетична інтерпретація проблеми «двох культур» і міжпредметні зв'язки / Н.В. Мелик-Гайказян // Синергетика і освіта. – М. : 1997. - С.17-28.
5. Сапронов М.В. Синергетический поход в исторических исследованиях: новые возможности и трудности применения / М.В. Сапронов // Общественная наука и современность. – 2002. - № 4. - С. 158-167.
6. Чешков М.А. Синергетика: за и против хаоса / М.А. Чешков // Общественный науки и современность. – 1999. - № 6. - С. 127-139.
7. Шаповалов В.И., Козаков Н.В. Законы синергетики и глобальные тенденции / В.И. Шаповалов, Н.В. Козаков // Общественный науки и современность. – 2002. - № 3. - С. 141-148.