

На правах рукописи



**Крутова Александра Валентиновна**

**ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ  
САМОРАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Екатеринбург  
2014

Диссертационная работа выполнена на кафедре «Менеджмент и маркетинг»  
в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении  
высшего профессионального образования  
«Пермский национальный исследовательский политехнический университет»

Научный руководитель: **Молодчик Анатолий Викторович**  
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: **Прудский Владимир Григорьевич**  
доктор экономических наук, профессор  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
профессионального образования «Пермский  
государственный национальный  
исследовательский университет»,  
заведующий кафедрой менеджмента

**Пасынков Алексей Федорович**  
кандидат экономических наук, доцент  
Федеральное государственное бюджетное  
учреждение науки «Институт экономики  
Уральского отделения Российской академии  
наук»,  
старший научный сотрудник

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
профессионального образования «Южно-  
Уральский государственный университет»  
(Национальный исследовательский  
университет), г. Челябинск

Защита состоится «22» апреля 2014 г. в 13 часов 30 минут на заседании диссертационного совета Д 004.022.03 в Учреждении Российской академии наук Институте экономики Уральского отделения РАН по адресу: 620014, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГБУН Института экономики Уральского отделения Российской академии наук (<http://www.uiес.ru>).

Автореферат разослан «21» февраля 2014 г.

Отзывы на автореферат в двух экземплярах, заверенные гербовой печатью, просим направлять по адресу: 620014, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29, Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, ученому секретарю диссертационного совета Д 004. 022. 03.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук, доцент



С. Н. Котлярова

# І. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

## **Актуальность темы исследования.**

Производственные и финансовые возможности являются ключевыми факторами успеха компаний, помещенных в среду ресурсной экономики. Для данных условий в начале 20-х годов прошлого века были разработаны и проверены принципы классического менеджмента: специализация, стандартизация, планирование и контроль, иерархия, вознаграждение. Применяя данные принципы в современных условиях, многие российские компании столкнулись с кризисом управления, который заключается в отсутствии способности менеджмента принимать быстрые и эффективные решения в условиях быстроменяющегося окружения и жесткой конкуренции.

Динамичность и неопределенность современной экономической среды выдвигает на первый план среди долгосрочных конкурентных преимуществ скорость изменения организации, что, в свою очередь, невозможно без инициативного поведения персонала на всех уровнях организационной структуры. Органический рост и развитие компаний за счет активного вовлечения персонала, делегирования полномочий, культуры инициативности и самообучения становятся доминирующими в конкурентной борьбе.

Наличие новых концепций в области построения адаптивных структур (фрактальная организация, обучающаяся организация, децентрализованная компания, синергичная организация и др.), которые задействуют инициативу персонала, а также достаточного количества успешных практик применения инициативы персонала в организационном развитии и адаптации (Google, Facebook, MorningStar, 3M, Semco и др.), не изменило представления большинства отечественных и зарубежных компаний об эффективном управлении. Принципы классического менеджмента до сих пор остаются доминирующими.

Согласно гипотезе исследователей, это обусловлено отсутствием инструментария, позволяющего управлять саморазвитием организации. В свете вышесказанного проблема управления саморазвитием организаций, функционирующих в условиях конкурентной среды на основе внедрения в практику диагностики саморазвития, является актуальной, требующей своего решения.

## **Степень разработанности проблемы.**

Понятия роста и развития, источников развития, его направленности, свойств, а также факторов, оказывающих влияние на развитие систем, освещены в работах Л. Берталанфи, В.М. Бехтерева, К. Боулдинга, Г. Гегеля, Р.Г. Килмана, Т. Портера, Д. Рувенса, А.Г. Теслинова, Б.Р. Флетчера, Й. Шумпетера, А. Эспинозы и др.

Конкурентоспособность в условиях новой экономики, неизбежность смены парадигмы менеджмента и необходимость развития адаптивных способностей организации представлены в трудах И. Ансоффа, Д.М. Гвишиани, Е. Голдрата, Г.Я. Гольдштейна, Л.Э. Грейнера, Г. Минцберга, Г. Пизано, К.К. Прахалада, Д. Тиса, Г. Хэмела, Э. Шуена.

Теоретико-методологическая база саморазвития социально-экономических систем, подходы к построению адаптивных структур, управлению саморазвитием на уровне организаций, регионов и отраслей исследованы в работах Н.Б. Акатова, Р. Акоффа, Х.-Ю. Варнеке, Х. Виссема, С.В. Комарова, А.В. Молодчика, М. Педлера, О.А. Романовой, П.М. Сенге, А.Ф. Суховой, А.И. Татаркина, В.Е. Хиценко, М. Хэммера, А.Г. Шеломенцева. Результативность саморазвивающихся структур доказана эмпирически в исследованиях П.Н. Кандвалы, Дж.Г. Ковина, Д.П. Слевина.

Вовлечение персонала в процессы организационных изменений, стимулирование инициативного поведения в области организационного развития, эффективная

кадровая политика исследованы в работах В.А. Антропова, Е. Ветлужских, В.Н. Белкина, Н.А.Белкиной, А.И. Пригожина.

Диагностика состояния организации для дальнейшего осуществления организационного развития и саморазвития представлена в работах Д.А. Гарвина, Ф. Гино, Р.С. Каплана, Марсика, Р. Молинайна, М.С. Мэлоуна, Д.П. Нортон, К.Х. Рамперсада, К.И. Уоткинса, Л. Эдвинсона, А. Эдмондсона.

Вместе с тем, как показал анализ, рассмотренные системы управления и диагностики дают возможность описания лишь части характеристик саморазвития, поэтому они не могут быть в полной мере использованы в практике управления саморазвитием организации. К тому же вопросы диагностики процессов управления в контексте саморазвития требуют теоретической доработки известных оценочных методов.

**Объектом исследования** являются процессы управления саморазвитием, протекающие внутри организации.

**Предметом исследования** выступают социально-экономические отношения, возникающие в процессе управления саморазвитием организации.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является развитие теоретических положений и методического инструментария формирования мотивационной модели управления саморазвитием организации.

В соответствии с целью поставлены следующие **задачи**:

1. Раскрыть существенные характеристики понятий «развитие», «саморазвитие», дать определение понятию «управление саморазвитием организации»;
2. Разработать мотивационную модель управления саморазвитием организации;
3. Предложить методику диагностики саморазвития организации на основе выявленных характеристик саморазвития.

**Теоретико-методологической основой** диссертационного исследования послужили фундаментальные и прикладные исследования ведущих отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента организации, посвященные, в частности, исследованию феномена организационного развития и саморазвития, организационного поведения, эффективности организационного управления и организационной диагностики.

В процессе исследования использован комплекс методов теоретического исследования (описание, сравнение, анализ, синтез, индукция, обобщение, моделирование, статистические методы), эмпирического исследования, таких как анкетные опросы, экспертные оценки.

**Информационной базой** исследования послужили публикации в российских и зарубежных периодических изданиях, систематизированные автором, материалы научно-практических конференций по исследуемой теме, а также фактические материалы и эмпирические данные, полученные в ходе практических исследований, выполненных лично автором или при его непосредственном участии.

### **Научная новизна диссертационной работы состоит в следующем:**

1. Дано авторское определение понятия «управление саморазвитием организации», которое раскрывает основные элементы управленческого процесса в контексте саморазвития организации, при этом делается акцент на том, что: данная деятельность обусловлена динамикой внешней среды, этапом жизненного цикла организации; субъектом управления выступает совместная деятельность лидеров организации; объект управления ограничивается ключевыми для саморазвития элементами организации (лидерством, структурой, корпоративной культурой, процессами обучения и мотивацией); целевым направлением является активизация поведенческой инициативы персонала как источника дальнейшего организационного развития (*пункт 10.9 паспорта специальностей ВАК*).

2. Разработана мотивационная модель управления саморазвитием организации, показывающая взаимосвязь между состоянием элементов организации, отвечающих за саморазвитие, и характером поведения персонала, предусматривающая трансформацию элементов организации из состояния, характерного для традиционной административной структуры, способствующего проявлению персоналом исполнительского поведения, в состояние, характерное для саморазвивающейся организации, способствующее проявлению инициативы персонала в целях организационного развития. Модель является основой для анализа процессов саморазвития в организации за счет интегрированного в процесс управления диагностического инструментария, результаты которого определяют решение о полноте трансформации и отражают ее качество (*пункт 10.8 паспорта специальностей ВАК*).

3. Предложена авторская методика диагностики саморазвития организации, включающая алгоритм проведения системной оценки качественных изменений в организации, критериальные характеристики и индикаторы саморазвития. Методика предназначена для оценки потенциальности организации обеспечивать проявление инициативного поведения персонала на всех уровнях организационной структуры как источника дальнейшего организационного развития, а также выявления ключевых элементов, подлежащих трансформации (*пункт 10.11 паспорта специальностей ВАК*).

**Теоретическая и практическая значимость диссертационной работы** определяется возможностью использования полученных теоретических и методических результатов исследования в совершенствовании процессов саморазвития в организациях, функционирующих в условиях динамичной внешней среды, на основе диагностики.

Предложенный методический подход совершенствования процессов саморазвития на основе диагностики может быть использован менеджментом организации для построения системы мониторинга процессов саморазвития, формирования и реализации целенаправленных мероприятий по изменению поведения персонала от исполнительского к инициативному в организационном развитии. Результаты исследования применимы к организациям как малого и среднего, так и крупного бизнеса.

Теоретические положения нашли свое применение при подготовке студентов уровней «бакалавр» и «магистр» по направлению 080200.68 «Менеджмент», профиль «Менеджмент инноваций» по дисциплине «Современные стратегии и структуры управления инновациями», а также могут быть использованы в преподавании курсов «Менеджмент», «Управление изменениями», «Стратегический менеджмент» в высших учебных заведениях.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и выводы, изложенные в диссертационной работе, были представлены на международных и российских научно-практических конференциях: Международная научно-практическая

конференция «Единство власти, бизнеса и бизнес-образования – путь к успешному обществу» (Ульяновск, 2010 г.), Международная заочная научно-практическая конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Современные проблемы управления риском» (Пермь, 2010 г.), Первая международная научно-практическая конференция «Шумпетеровские чтения» (Пермь, 2011г.), Международная научно-практическая конференция «Проблемы экономики и современного менеджмента» (Новосибирск, 2012 г.), Первая международная научно-практическая конференция «Проблемы развития современной экономики» (Ставрополь, 2012 г.), Девятая международная научно-прикладная конференция «Менеджмент инноваций – предприятия, банки, университеты» (Варна, 2012 г.), Вторая международная научно-практическая конференция «Шумпетеровские чтения» (Пермь, 2012), Вторая научно-практическая конференция с международным участием «Актуальные вопросы и современные технологии управления финансами в условиях инновационного развития экономических систем» (Пермь, 2013 г.).

Выводы и рекомендации диссертационной работы по вопросам совершенствования процессов саморазвития на основе диагностики использовались для реализации серии проектов в ОАО «Мотовилихинские заводы» в 2011-2012 гг. в рамках программы работ научной школы «Управление инновациями» ФГБОУ ВПО «ПНИПУ» по реализации научно-исследовательского проекта «Создание научной школы в области методологии, концепции и механизмов самоорганизующихся, саморазвивающихся систем» при финансовой поддержке Минобрнауки РФ (договор № 13.G25.31.0093), ориентированного на практическое применение на «ОАО «Мотовилихинские заводы» при непосредственном участии автора. Кроме этого, полученные результаты применяются в практической деятельности ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет» кафедрами «Менеджмент и маркетинг» и «Управление финансами», ГОО ДПО «Институт повышения квалификации – РМЦПК».

Результаты внедрения подтверждаются соответствующими справками.

**Публикации.** Основные положения диссертационного исследования отражены в 18 научных публикациях общим объемом 6,9 авт. п.л., в том числе опубликованы 4 статьи в ведущих рецензируемых журналах, определенных Высшей аттестационной комиссией РФ («Менеджмент и бизнес-администрирование» «Управление экономическими системами», «Креативная экономика», «European Social Science Journal»).

#### **Объем и структура диссертации.**

Диссертация изложена на 188 страницах (без приложений), состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованной литературы, 5 приложений. Работа иллюстрирована 12 таблицами и 16 рисунками. Список литературы включает 186 источников.

*Во введении* обоснована актуальность темы исследования, сформулированы цель и задачи, определены объект и предмет исследования, обозначена научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы.

*В первой главе* «Теоретико-методологические аспекты саморазвития организации» доказано, что саморазвитие является ключевым фактором конкурентоспособности организации в условиях «новой экономики». Рассмотрены существенные характеристики понятий «развитие» и «саморазвитие». К ключевым элементам, способствующим саморазвитию, отнесены: структура, культура, обучение, мотивация и лидерство. Дано определение понятию «управление саморазвитием».

*Во второй главе* «Управление саморазвитием организации» рассмотрены необходимые условия, которые должны сложиться для осуществления перехода к

управлению на основе саморазвития. Предложена мотивационная модель управления саморазвитием организации. Проведен сравнительный анализ существующих инструментов диагностики, направленных на организационное развитие на предмет соответствия требованиям исследователей. Разработана методика диагностики саморазвития организации, позволяющая определить текущее состояние процессов саморазвития организации, построить систему мониторинга, разработать и реализовать мероприятия по их совершенствованию.

*В третьей главе «Диагностика саморазвития организации»* проведена валидация предложенного инструментария диагностики, обобщены результаты его апробации, рассмотрены проекты совершенствования процессов саморазвития организации на примере подразделения ОАО «Мотовилихинские заводы». Результативность мероприятий обоснована при помощи динамики оценок соответствующих критериев модели EFQM.

*В заключении* обобщены результаты диссертационного исследования, сформулированы основные выводы, предложены рекомендации по совершенствованию процессов саморазвития организации на примере ОАО «Мотовилихинские заводы». В приложениях приводятся детализованные материалы эмпирических исследований.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Дано авторское определение понятия «управление саморазвитием организации», которое раскрывает основные элементы управленческого процесса в контексте саморазвития организации, при этом делается акцент на том, что: данная деятельность обусловлена динамикой внешней среды, этапом жизненного цикла организации; субъектом управления выступает совместная деятельность лидеров организации; объект управления ограничивается ключевыми для саморазвития элементами организации (лидерством, структурой, корпоративной культурой, процессами обучения и мотивацией); целевым направлением является активизация поведенческой инициативы персонала как источника дальнейшего организационного развития.**

В диссертации проведен анализ трудов отечественных и зарубежных ученых, исследующих проблематику организационного развития (с. 27-31), который позволил сделать вывод о недостаточной освещенности понятийной стороны феномена саморазвития, об отсутствии определения и теоретического обоснования содержания понятия «управление саморазвитием организации».

Ретроспективный анализ условий функционирования организаций свидетельствует о смене ключевых факторов успеха предприятий и, как следствие, принципов управления (с. 15-16). В трудах отечественных ученых выявлены ключевые условия, оказывающие доминирующее влияние на развитие фирмы и экономики в целом на современном этапе: глобализация, главенствующая роль инноваций и знаний (с. 14). Сделан вывод о том, что на первый план в поддержании долгосрочных конкурентных преимуществ для современного предприятия выдвигается скорость организационных изменений, а выполнение этого требования невозможно без вовлечения в процесс организационного развития персонала всех уровней организационной иерархии. Однако главенствующими принципами управления остаются традиционные, зарекомендовавшие себя в стабильных условиях, а основная причина этого, по мнению автора, заключается в отсутствии технологии управления переходом от традиционных принципов управления к новым. Это предположение потребовало от автора

погружения в суть таких понятий, как «развитие», «саморазвитие», «управление саморазвитием организации».

В работе обобщены существующие представления об основных категориях процесса развития: объекте, источнике, скорости, направленности, а также составляющих процесса развития (с. 23-28).

Рассматривая внешние шоки как условие развития организации, а организационное поведение как его причину или источник, автор, взяв за основу одну из существующих точек зрения на источник организационного развития, предлагает дифференцировать организации, в которых процесс изменений инициируется «сверху» и реализуется классический вариант административно-командного менеджмента, и саморазвивающиеся, в которых процесс качественного изменения инициируется «снизу», а роль субъекта управления заключается в задании общего направления инициативности организационного развития через создание условий и предоставление возможностей для ее проявления персоналу (с. 29-31).

Соответственно понятие «**саморазвитие организации**» предложено трактовать как процесс качественного изменения организации (системы), опосредованного внешними условиями, источником которого является инициатива персонала организации, сочетающаяся с эффективным управлением (с. 32).

В диссертационной работе выявлено, что процессы саморазвития присутствуют в той или иной степени в любой организации (с.52). Распознавание перемен может носить случайный характер, когда об их появлении узнают по полученным результатам деятельности предприятия, что редко приносит положительные результаты в условиях динамичной среды. Централизованный мониторинг перемен с выделением отдельных подразделений приводит к потере организационной гибкости и скорости реакции. Эффективность процессов саморазвития проявляется в случае, если в распознавании перемен задействован весь персонал организации в рамках своей компетенции и ответственности. Изложенное позволило нам сделать вывод о том, что саморазвитие должно стать целенаправленным осознанным процессом, которым необходимо управлять (с. 52).

Управление саморазвитием становится возможным в случае, если удастся выделить элементы организации, развивающие способности персонала, создающие условия и предоставляющие возможности для изменения поведения персонала от исполнительского к инициативному. С этой целью в диссертации проведены анализ и сравнение теорий и концепций адаптивных структур (с. 38-39), на основе которого сделано заключение, что концепция саморазвивающейся организации А.В.Молодчика обобщает опыт рассмотренных теорий, что позволило принять ее за основу в дальнейшем исследовании. К ключевым элементам организации, способствующим саморазвитию, отнесены: структура, культура, обучение, мотивация и лидерство (с. 52).

Для формулирования авторского определения понятия «управление саморазвитием организации» процесс управления в диссертационном исследовании рассматривается с позиции известного советского методолога Г.П. Щедровицкого (с. 54), который отметил, что для осуществления управления необходимы:

- 1) Объект, который имеет самодвижение;
- 2) Движение объекта, которое осуществляется по некоторой траектории (естественной, намеченной (искусственной));
- 3) Субъект, выступающий в роли управляющей системы и связывающий свое существование с состоянием объекта и его траекторией;
- 4) Действие, при помощи которого траектория объекта будет переведена из естественной в намеченную;
- 5) Цель траектории, ее идеальное состояние.



В качестве объекта управления при переходе к саморазвитию в работе представлены элементы организации, способствующие/препятствующие проявлению персоналом инициативного поведения в области организационного развития: культура, структура, лидерство, мотивация и обучение.

Траектория движения дает исследователям ответ на вопрос: «каким путем достигается цель?», то есть развитие организации. На предприятиях с административными принципами управления развитие осуществляется «сверху», а исполнительское поведение, в терминологии Г.П. Щедровицкого, обозначено в работе как естественная траектория. При осуществлении перехода к организационному развитию по инициативе «снизу» (саморазвитие) инициативное поведение предложено обозначить намеченной траекторией (с. 54).

В диссертации выявлено, что в процессе перехода от административной организации к саморазвивающейся ключевую роль играют лидеры – субъекты управления (с. 31, 48, 54). Задача лидеров высшего звена заключается в создании среды, способствующей инновациям и переменам, устранении препятствий для инноваций. Лидеры среднего звена расширяют границы распространения знаний и инноваций, а лидеры на местах осуществляют внедрение инновационных методов в текущую деятельность. При этом необходима критическая масса лидеров и их однонаправленные усилия на всех уровнях организационной структуры.

Действием, при помощи которого происходит перевод траектории из естественной в намеченную, являются усилия лидеров организации по трансформации выделенных элементов организации в состояние, обеспечивающее изменение поведения персонала, при котором инициатива персонала становится источником для развития организации. В осуществлении трансформации ключевую роль играет диагностика состояния ключевых элементов саморазвития организации (лидерства, структуры, корпоративной культуры, процессов обучения и мотивации) и их результативности, что позволяет выявлять области для совершенствования.

Целью изменения траектории является достижение изменений в поведении персонала, при котором инициатива персонала выступит в качестве источника развития организации. Целью же самой траектории является организационное развитие (саморазвитие).

На основе представленных элементов процесса управления с позиции саморазвития в диссертационном исследовании (с. 55) сформулирована авторская позиция относительно определения **«управление саморазвитием организации»**: это целенаправленная обусловленная совместная деятельность лидеров организации по частичной или полной трансформации тех ее ключевых элементов, которые способны обеспечить такое изменение в поведении персонала, при котором его инициатива станет источником для развития самой организации; при этом данная деятельность основывается на диагностике состояния ключевых элементов организации (лидерства, структуры, корпоративной культуры, процессов обучения и мотивации) и их результативности.

Предложенное в работе определение понятия «управление саморазвитием организации» позволило выявить главный источник саморазвития, заключающийся в инициативе персонала, а также представить элементы саморазвития организации в виде единого управленческого процесса, который направлен на активизацию инициативного, предпринимательского поведения персонала.

**2. Разработана мотивационная модель управления саморазвитием организации, показывающая взаимосвязь между состоянием элементов организации, отвечающих за саморазвитие, и характером поведения персонала, предусматривающая трансформацию элементов организации из состояния, характерного для традиционной административной структуры, способствующего проявлению персоналом исполнительского поведения, в состояние, характерное для саморазвивающейся организации, способствующее проявлению инициативы персонала в целях организационного развития. Модель является основой для анализа процессов саморазвития в организации за счет интегрированного в процесс управления диагностического инструментария, результаты которого предопределяют решение о полноте трансформации и отражают ее качество.**

Первым шагом в целенаправленном движении к более развитому, качественно новому уровню развития организации с задействованием другого источника развития – инициативы персонала – является построение мотивационной модели управления саморазвитием организации. В интересах теоретического анализа и дальнейшего формулирования практических рекомендаций по переходу к саморазвитию построенная в диссертационном исследовании модель (с. 78) позволила воспроизвести ключевые характеристики, отражающие состояние выделенных элементов организации, отвечающих за саморазвитие: структуры, культуры, обучения, мотивации и лидерства (рис. 1).

Модель отражает взаимосвязь между состоянием элементов, отвечающих за саморазвитие организации, и результатами – инициативой персонала и принятием на себя ответственности в рамках классического менеджмента, что представлено блоком «текущее состояние», и управления на основе принципов саморазвития – блок «целевое состояние».

Традиционное управление предполагает, что источником организационного развития является менеджмент организации, а персонал – исполнитель воли руководства в соответствии с формальными правилами. Инициатива представляется как помеха стабильности и упорядоченности. Выполненный в работе анализ публикаций отечественных и зарубежных авторов позволил охарактеризовать элементы организации, способствующие саморазвитию в рамках традиционной организации (с. 65-74):

1) культура объединяет сотрудников организации формальными правилами и официальной политикой для обеспечения стабильности и предсказуемости;

2) мотивация осуществляется посредством экономического стимулирования и поощрения;

3) структура предназначена для поддержания стабильного состояния функционирования системы, не отвечает изменениям, а гасит воздействия внешних шоков существующими формальными правилами, характеризуется централизацией и иерархией;

4) традиционное лидерство характеризуется формальной властью, лидеры являются хорошими координаторами и организаторами;

5) элемент «обучение» представляет собой систему повышения квалификации, которая ограничивается достижением соответствия квалификации персонала формальным требованиям к занимаемой должности.

Результат подобного состояния элементов саморазвития не предполагает принятие персоналом дополнительной к должностным инструкциям ответственности и характеризуется отсутствием инициативы.

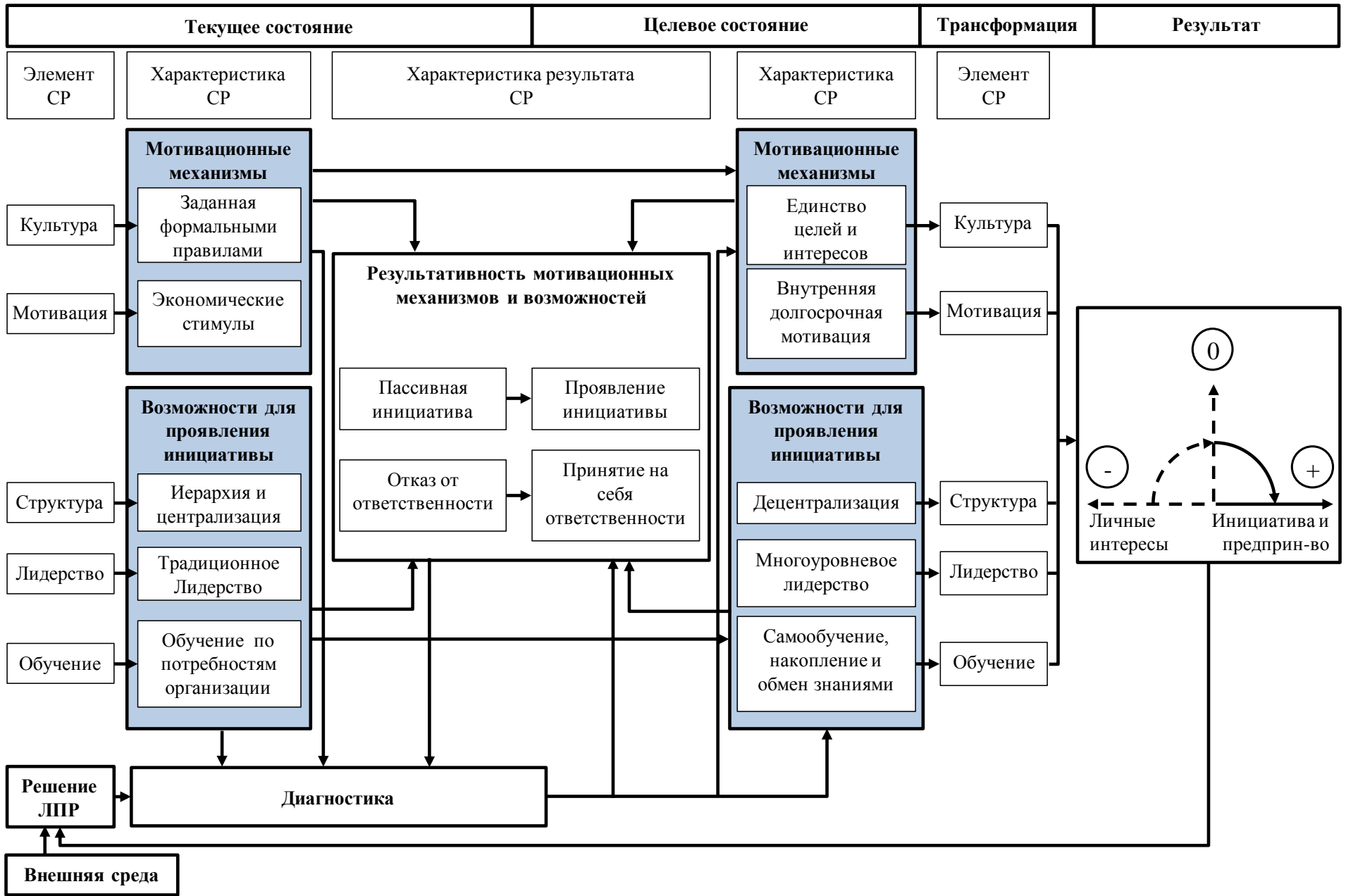


Рис. 1. Мотивационная модель управления саморазвитием организации (СР)

Выполненный в работе анализ публикаций (с. 56-61) позволил автору выделить ряд факторов, на основании которых менеджмент организации принимает решение о целесообразности перехода к управлению с применением принципов саморазвития.

*Во-первых*, в качестве индикатора необходимости перехода к саморазвитию или отсутствия такой необходимости в работе обозначено состояние внешней среды, что доказано при помощи анализа эмпирических исследований (с. 57). Динамика внешней среды может быть представлена внушительным перечнем переменных, которые выражаются в таких категориях, как покупатели, поставщики и конкуренты. В связи с этим в диссертационном исследовании предложены следующие аспекты для анализа динамики внешней среды (с. 59):

- скорость устаревания товара/услуги;
- скорость устаревания технологии производства товара/услуги;
- уровень конкуренции на рынке.

*Во-вторых*, принципы управления должны соответствовать этапу жизненного цикла организации. В работе обосновано, что наиболее подходящим и безболезненным моментом для перехода к управлению на основе саморазвития является разрешение кризиса этапа «Юность» (с. 61).

*В-третьих*, существенным фактором в принятии решения о переходе к принципам управления на основе саморазвития является наличие лидерского потенциала. В работе выявлены дополнительные требования к лидерам саморазвивающейся организации (с. 62):

- активное участие, вовлеченность и поддержка на каждой фазе процесса изменений;
- готовность заменить привычное представление о деятельности и роли индивида в организации как исполнителя на новое – как иницилирующего и внедряющего перемены;
- готовность к тому, что изменится объект управления, им станет не деятельность, а поведение, в соответствии с чем изменятся и методы управления.

Внедренная в модель управления процедура диагностики позволяет констатировать текущее состояние элементов саморазвития и обозначить для них целевые ориентиры (блок «целевое состояние»), то есть охарактеризовать целевое состояние элементов организации, способствующих саморазвитию.

В диссертационном исследовании выявлено, что на инициативность сотрудника могут влиять внутренние факторы (характеристики, присущие конкретному индивиду), или внешние, которые создаются в организации и служат стимулами для проявления инициативы (с. 65).

**Внешние факторы**, не зависящие от самого работника, но оказывающие существенное влияние на его деятельность, представлены в модели двумя блоками:

- «Мотивационные механизмы»;
- «Возможности для проявления инициативы».

«Мотивационные механизмы» создаются организацией для того, чтобы пробудить у персонала внутреннее стремление сделать полезное для себя и организации:

1) культура обеспечивает принятие во внимание личных целей сотрудников и их согласование с организационными, создает среду, в которой сотрудник становится ориентированным в своих действиях на достижение успеха организации за счет личного развития, и характеризуется единством целей и интересов индивидуумов, групп, организации;

2) внутренняя долгосрочная мотивация через обозначенные собственные потребности подвигает работника на индивидуальные достижения, а сравнение с другими сотрудниками порождает эффект напряжения (с. 65-68).

В саморазвивающейся организации руководство активизирует сотрудников, создавая возможности для роста в сочетании с приоритетными для организации параметрами сравнения. Под возможностями по проявлению инициативы в работе понимается дополнение стандартных условий труда в саморазвивающейся организации новыми возможностями:

3) элемент «обучение» характеризуется возможностями по самообучению, индивидуальному и групповому обучению, наличием системы поиска, обмена, хранения, актуализации знаний;

4) децентрализованная структура организации дает возможность применять полученные знания на практике, не препятствует обмену знаниями, создает возможности для предпринимательства, проявления инициативы и командной работы;

5) многоуровневое лидерство обеспечивает пропаганду организационных целей, их активное воплощение, вовлечение персонала в достижение личных и организационных целей посредством командной работы (с. 69-76).

**Внутренние факторы** являются индивидуальными характеристиками личности, к которым следует отнести способности персонала к проявлению инициативы в личном и организационном развитии, а также способности принимать на себя ответственность и самостоятельно контролировать достижение требуемых результатов. Способности выражаются и подтверждаются фактами проявления инициативы и принятия ответственности за реализацию этих инициатив, а диагностируемыми свойствами объекта будут являться характеристики результата саморазвития:

– принятие на себя ответственности, самоконтроль;

– проявление инициативы и достижение максимальных результатов.

С одной стороны, выделенные характеристики отражают способности персонала к проявлению инициативы и принятию на себя ответственности через факты проявления этих способностей, а с другой – являются результатом воздействия мотивационных механизмов и предоставленных возможностей, свидетельствуя об их эффективности.

Блок «трансформация» представляет собой динамические процессы изменения элементов организации для достижения соответствия между текущим состоянием и целевым.

Блок «результат» визуализирует постепенное изменение поведения персонала от достижения исключительно личных интересов за счет организации (положение вектора на отметке «-»), через поведение, обусловленное только объемом трудовой функции («0»), к инициативному предпринимательскому поведению, направленному на развитие организации через самосовершенствование, инициативу и предприимчивость («+»). Формирование этого отношения производится усилиями менеджмента организации по трансформации элементов организации для обеспечения максимального совпадения личных мотивов и организационных целей.

Разработанная мотивационная модель управления саморазвитием организации представляет собой теоретически обоснованное описание системы управления саморазвитием организации, содержащее представление о текущем и целевом состоянии элементов организации, отвечающих за саморазвитие, отражающее мотивирующее воздействие элементов саморазвития на поведение персонала, а также определяющее место диагностики в процессе управления саморазвитием.

**3. Предложена авторская методика диагностики саморазвития организации, включающая алгоритм проведения системной оценки качественных изменений в организации, критериальные характеристики и индикаторы саморазвития. Методика предназначена для оценки потенциальности организации обеспечивать проявление инициативного поведения персонала на всех уровнях организационной структуры как источника дальнейшего организационного развития, а также выявления ключевых элементов, подлежащих трансформации.**

Ввиду сложности конструирования нового инструментария в диссертационном исследовании проведен анализ практики применения существующих систем организационной диагностики (с. 89-104) на предмет релевантности их применения (полной или частичной) для диагностики саморазвития организации. Критерием возможности применения конкретной методики является степень ее соответствия ряду требований, изложенных в работе (с. 87).

В работе сделан вывод, что ни одна из наиболее известных и признанных в мировой практике диагностических методик, направленных на развитие деятельности (Модель делового совершенства Европейского фонда по управлению качеством (EFQM), Система сбалансированных показателей (BSC), Универсальная система показателей деятельности (TPS), метод «Рейтинг интеллектуального капитала» (IC Rating), две методики по диагностике обучающейся организации (LO), предложенные Уоткинсом, Марсином и Д.Гарвином, А.Эдмондсоном и Ф.Гино), не позволяет учесть, насколько задействован потенциал не только менеджмента, но и всех ключевых сотрудников организации в ее развитии, не рассматривается инициативность персонала как главный источник развития, недостаточно внимания уделяется мотивационным механизмам и совмещению целей сотрудника и организации. Рассмотренные методики лишь частично соответствуют выдвинутым исследователями требованиям. Не обнаружено комплексной системы диагностики, которая позволяет измерить уровень саморазвития организации на основе выделенных характеристик и требований, предъявляемых к инструментам диагностики.

Таким образом, в исследовании доказывалась необходимость разработки методики диагностики, которая учитывала бы выдвинутые требования, вобрала в себя существующую практику и была предназначена для целевого практического применения (с. 104).

С опорой на анализ опыта предыдущих исследований в области диагностики способностей организации к развитию (с. 89-103) в работе предложено шесть последовательных этапов диагностики саморазвития организации.

**Предварительный этап** (с. 106) позволяет решить формальные вопросы о взаимодействии исследователей и организации, осуществить постановку целей и задач исследования, выявить ключевые проблемы и вопросы организации. Результаты этапа позволяют дать предварительное заключение о сильных сторонах предприятия и областях для улучшения с позиции характеристик саморазвития.

**Второй этап** диагностики предполагает сбор и обработку данных по характеристикам саморазвития. Необходима информация, отображающая состояние:

- 1) мотивационных механизмов (2 характеристики саморазвития);
- 2) возможностей, предоставляемых организацией для проявления инициативы и принятия на себя ответственности (3 характеристики саморазвития);
- 3) результатов мотивационных механизмов и возможностей (2 характеристики саморазвития).

В связи с тем, что исследуемые в работе явления и процессы носят нефинансовый характер, сбор фактологического материала о состоянии характеристик саморазвития предложено осуществлять при помощи анкетирования (с. 107).

Выполненный в работе анализ теорий и успешных практик внедрения принципов управления с задействованием инициативы персонала (с. 107-124) позволил автору разработать и обосновать утверждения анкеты – индикаторы, отражающие состояние критериальных характеристик саморазвития и позволяющие оценить степень соответствия объекта идеальной саморазвивающейся организации.

Респонденту предлагается оценить, в какой мере каждое утверждение, сформулированное в анкете, соответствует ситуации в организации по пятибалльной шкале Лайкерта от 0%, что закодировано в анкете ответом «1» и означает полное несоответствие ситуации в организации утверждению, до 100%, что закодировано цифрой «5» и означает соответствие в полной мере. Процедура выявляет степень согласия или несогласия респондента с предложенным утверждением, а также то, насколько данное утверждение (процесс, событие) характерно для организации, групп или индивидов с позиции саморазвития.

Усреднение ответов всех респондентов позволяет выявить оценки по каждому утверждению, а также агрегировать их в оценки по каждой характеристике саморазвития.

Предложенный инструментарий диагностики саморазвития прошел длительную процедуру валидации и проверки надежности до момента ее апробации на объекте исследования.

*1) Доказана возможность применения статистических действий* для обработки результатов анкетирования путем усреднения оценок по отдельным утверждениям и их агрегирования в значения каждой характеристики при помощи критерия Пирсона (с. 131-133) (1).

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^e \frac{(n_j - np_j)^2}{np_j}, \quad (1)$$

где  $n_j$  – число наблюдений (частот) для каждого из  $e$  интервалов;  $p_j$  – вероятность попадания изучаемой случайной величины в  $j$ -й интервал, вычисляемая в соответствии с гипотетическим законом распределения.

В результате расчетов, проведенных на основе данных пробного тестирования сотрудников кафедры «Менеджмент и маркетинг» ФГБОУ ВПО «ПНИПУ», получены значения статистики  $\chi^2$  по каждому утверждению анкеты, которые сравнивались с критическим значением  $\chi^2_{\alpha}$ , найденным по таблице критических точек распределения Пирсона для уровня значимости  $\alpha = 0,01$  и числа степеней свободы  $k = 2$ . Для заданных параметров  $\chi^2_{\alpha} = 9,210$ .

Для всех утверждений анкеты полученное значение  $\chi^2 \leq \chi^2_{\alpha}$ , а это значит, что нулевая гипотеза принимается. Для следующих утверждений анкеты данное неравенство не выполнено:

- В организации одобряется внесение новых предложений (инициатив);
- Действия руководителей служат примером предпринимательства, ответственности и новаторства;
- Организация сравнивает свою деятельность с конкурентами и лучшими организациями;
- Сотрудники самостоятельно выстраивают отношения с клиентами.

В работе выявлено, что управление кафедрой «Менеджмент и маркетинг», в рамках которой проводилось пробное тестирование, использует принципы саморазвития, в то время как вуз в целом следует отнести к типичным представителям административной бюрократической организации. В связи с этим у респондентов возникло непонимание относительно вопросов, связанных с непосредственным руководством и высшим руководством учебного заведения, что было письменно отмечено в анкетах. Кроме того, два последних вопроса не адаптированы к специфике деятельности образовательного учреждения, а разрабатывались под потребности организации, действующей в условиях рынка, и вполне соответствуют конечным целям исследования.

Таким образом, в работе доказано, что распределение значений измерений происходит по нормальному закону, что свидетельствует о том, что выбранная исследователями шкала является интервальной и дает возможности производить необходимые статистические действия.

### **2) Доказана валидность предложенного инструмента**

С опорой на примеры зарубежных авторов в диссертационном исследовании предложено осуществлять доказательство валидности измерительного инструментария в два этапа (с. 134-139).

Первый этап проводился на основе анализа содержательной части инструментария, что подразумевало выявление технических ошибок при разработке анкеты на примере рекламно-производственной компании среди сотрудников разных организационных уровней. Анализ подверглись комментарии респондентов, а также вопросы, имеющие максимальный разброс ответов, что является свидетельством непонимания вопросов респондентами. Метод позволил провести корректировку вопросов, сделать выводы по поводу осведомленности сотрудников разных уровней управления и переформулировать или исключить из анкет ряд вопросов для индивидуального уровня. При повторном тестировании замечаний к содержательной части анкет не выявлено.

Второй этап осуществлялся на объекте ГОУ ДПО «Институт повышения квалификации – РМЦПК», суть которого заключалась в проверке достоверности полученных результатов анкетирования путем их сравнения с результатами экспертных оценок по каждой характеристике. Установлено пороговое значение разброса результатов на уровне 33%.

Правомерность использования экспертного метода подтверждена в работе расчетом необходимого и достаточного количества экспертов, а также оценкой согласованности мнений экспертов (с. 136-138).

Доказано, что предлагаемый инструментарий обладает свойством валидности и является отражением исследуемых процессов саморазвития, о чем свидетельствуют полученные значения разброса оценок анкетирования и экспертных оценок относительно среднего значения, которые не превышают 33% (с. 139).

### **3) Доказана надежность предложенного инструмента**

а) Для проверки ретестовой надежности в диссертации использовался метод «тест-ретест», который реализовался в повторном обследовании респондентов кафедры «Менеджмент и маркетинг» ПНИПУ с применением того же инструмента. Повторное исследование проводилось через месяц после первой процедуры на той же выборке. Обработка полученных результатов позволила рассчитать коэффициент корреляции между двумя опросами, который равен 0,87 и свидетельствует о надежности предлагаемого инструментария с позиции стабильности результатов.

б) Для определения внутренней надежности в диссертационной работе использовался показатель Альфа Кронбаха (2).



$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right) \quad (2)$$

где  $\sigma_i^2$  – дисперсия откликов по каждому пункту анкеты;  $\sigma_t^2$  – дисперсия суммарной шкалы;  $k$  – количество пунктов.

Выполненный в работе расчет коэффициента Альфа Кронбаха по всем семи характеристикам свидетельствует о надежности предложенного инструмента - показатель варьируется от 0,83 до 0,97 (с. 140).

Исходя из проведенных результатов проверки содержательной части анкеты, а также проверки на валидность и надежность, авторы включили в анкету диагностики уровня саморазвития 59 утверждений (с. 208-211).

#### **4) Автоматизация обработки данных диагностики**

В работе предложена следующая процедура обработки данных:

- 1) Привязка результатов анкетирования к организации, времени его проведения, уровню организационной структуры, характеристике саморазвития;
- 2) Расчет среднего значения оценок для каждого вопроса анкеты в рамках анализируемого уровня организационной структуры;
- 3) Агрегирование средних значений оценок по вопросам в значения характеристик саморазвития на каждом уровне организационной структуры;
- 4) Определение отклонений от средних значений оценок по каждому вопросу;
- 5) Визуализация результатов диагностики;
- 6) Проведение многофакторного регрессионного анализа для выявления тенденций развития процессов и факторов, оказывающих влияние на эти тенденции.

Для автоматизации процедуры обработки данных разработан специализированный программный комплекс, позволяющий значительно экономить временной ресурс при обработке результатов исследования.

Приведенные в диссертационной работе результаты экспериментов (с.132, 135, 138, 140) свидетельствуют о валидности и надежности предложенного инструментария, что позволило применить его на практике.

**На третьем этапе** выявляются области для совершенствования. Для решения этой задачи в работе предложен следующий алгоритм действий (с.126):

- 1) Построение модели целевого поведения индивидуума на каждом уровне организационной структуры на основе видения менеджмента;
- 2) Построение модели текущего поведения индивидуумов на каждом уровне организационной структуры на основе анализа данных, полученных в ходе анкетирования по результирующим характеристикам, отражающим факты проявления инициативы и принятия на себя ответственности;
- 3) Проведение сопоставления моделей поведения, разработанных на двух предыдущих этапах с мотивационными механизмами, способствующими/препятствующими целевому/текущему поведению, а также с организационными возможностями, которые позволяют/не позволяют проявиться целевому/текущему поведению, на основании которого выявляется «разрыв» между существующими мотивационными механизмами и организационными возможностями и требуемыми для проявления целевого поведения.

**Четвертый этап** включает разработку программы совершенствования на основании выявленных «разрывов» между существующими и требуемыми мотивационными механизмами и организационными возможностями и реализации серии про-

ектов по переходу к управлению организацией с применением принципов саморазвития.

**Заключительный этап** позволяет оценить результативность предложенных мероприятий, что предлагается проводить при помощи этого же измерительного инструментария. Повторение второго и третьего этапов позволит судить об эффективности программы совершенствования на основании прироста в значениях отдельных утверждений и характеристик саморазвития.

Обобщение последовательности шагов диагностики саморазвития представлено в диссертационном исследовании в атрибутивной форме (рис. 2).



Рис. 2. Визуализация методики диагностики саморазвития организации

Принятие решения о переходе к управлению на основе саморазвития организации приводит к запуску предварительного этапа сбора начальной информации об объекте исследования. Далее сбор и обработка данных производится на основе анкеты, утверждения которой соответствуют характеристикам саморазвития. С одной стороны, результаты анкетирования позволяют оценить существующие мотивационные механизмы при помощи характеристик «Единство целей и интересов индивидуумов, групп и организации» и «Внутренняя мотивация и ее напряженность», а также возможности, предоставляемые организацией для проявления инициативы и принятия на себя ответственности при помощи утверждений анкеты, соответствующих характеристикам «Многоуровневое лидерство, командная работа, синергетика, вовлеченность», «Децентрализация и внутреннее предпринимательство» и «Самообучение, накопление и обмен знаниями». С другой стороны, результативность возможностей и мотивационных механизмов представлена оценками утверждений характеристик «Принятие на себя ответственности, самоконтроль» и «Проявление

инициативы и достижение максимума результата», отражающих факты проявления инициативного поведения и принятия ответственности.

Области для совершенствования в работе (с. 126) предложено выявлять при помощи сопоставления оценок мотивационных механизмов и организационных возможностей с их результативностью, что представлено на рис. 2 зависимостями между блоками схемы на данном этапе. Полученная информация является основой для разработки программы совершенствования и реализации проектов по ее внедрению.

Результативность изменений предложено оценивать при помощи того же инструмента на основании прироста в значениях отдельных утверждений и характеристик саморазвития (с.129).

Практическое апробирование разработанных в диссертационном исследовании методических подходов проведено в ОАО «Мотовилихинские заводы» («МЗ») в течение 2011-2012 гг. в рамках программы работ научной школы «Управление инновациями» ФГБОУ «ПНИПУ» по реализации научно-исследовательского проекта «Создание научной школы в области методологии, концепции и механизмов самоорганизующихся, саморазвивающихся систем» при финансовой поддержке Минобрнауки РФ (с.162-182).

**Предварительный этап** включал заключение договора на выполнение научно-исследовательских работ, формирование команды экспертов, определение целей диагностики, анализ текущего состояния предприятия, проведение совещания с представителями предприятия, согласование времени проведения исследования и его стоимости.

В ходе проведения совещаний с руководством ОАО «МЗ» и интервью с персоналом выявлено, что за много лет функционирования в условиях плановой экономики сотрудники предприятия утратили интерес к инициативе, ключевым качеством персонала является исполнительность, а главной целью – перевыполнение плана. В 90-е годы значительное сокращение государственного заказа на исследуемом предприятии обусловило необходимость работы в условиях рынка. Однако модель поведения рабочих до сих пор остается прежней, инертной, поощряется действующей системой управления и определяется существующей на предприятии сдельной системой оплаты труда. С целью получения большего вознаграждения стремления сотрудника направлены на достижение максимальных количественных результатов, в то время как заказчику необходима продукция, доработанная до его индивидуальных требований, в строго определенном объеме, с соответствующим качеством и выданная точно в срок.

**Сбор информации** осуществлен при помощи разработанной анкеты на трех уровнях организационной структуры.

Произведено формирование репрезентативной выборки. Анкетирование менеджеров высшего звена проводилось методом сплошного опроса. Для обеспечения репрезентативности на уровне линейных руководителей вся совокупность разделена на 2 гомогенные части – руководители подразделений с традиционной структурой управления и руководители вновь выделенного самостоятельного подразделения (ЦБО), где вопрос перехода к принципам управления на основе саморазвития стоит особенно остро. На уровне рабочих и специалистов, исходя из целей исследования и особой актуальности внедрения принципов саморазвития в подразделении ЦБО, в исследовании приняли участие все сотрудники данного подразделения.

Усредненные результаты анкетирования, выраженные в процентах, представлены в диссертационной работе и могут служить базой для сравнения с результатами последующих диагностик или оценками бенчмарков (с.147).

Интерпретировать результаты диагностики позволили разработанные в исследовании модели эталонного поведения сотрудников на основе видения менеджмента, модели текущего поведения сотрудников на основе оценок результирующих характеристик саморазвития, выявленные причины текущего поведения на основе анализа оценок утверждений, относящихся к мотивационным механизмам и механизмам вовлечения. В работе представлены следующие результаты детального анализа усредненных оценок утверждений анкеты для ОАО «МЗ» на уровне рабочих и специалистов (с. 173, 174):

Эталон поведения 1: Стремится достичь плановых результатов максимально эффективно и качественно.

Текущее поведение 1: Стремится перевыполнить плановые результаты, пренебрегая качеством и эффективностью.

Причина текущего поведения 1: Сдельная система оплаты труда не обеспечивает отчетливой связи между эффективностью труда и вознаграждением (32%).

Целевое значение утверждения 1: Система оплаты труда прозрачна, понятна сотрудникам, вознаграждение напрямую зависит от эффективности труда (75%).

Эталон поведения 2: Проявляет инициативу в поиске новых знаний, в их применении, в обучении.

Текущее поведение 2: Редко практикуются новые методы работы (34%), редко совершенствуются продукты, услуги, технология (38%). Формальное участие в программе обучения для повышения разряда. Предложения провести обучение по интересующей тематике поступают редко (29%).

Причина текущего поведения 2: Отсутствие вознаграждения за проявление инициативы (28%). При этом система обучения дает возможности по повышению квалификации всем сотрудникам (71%). Нормы и правила редко позволяют реализовать инициативу без длительной процедуры утверждения (27%).

Целевое значение утверждения 2: Наличие системы вознаграждения за реализацию инициатив (75%). Организационные возможности по повышению квалификации сотрудников (70%).

Эталон поведения 3: Обменивается опытом с коллегами для достижения организационных и групповых целей.

Текущее поведение 3: Обмен опытом между подразделениями происходит редко (42%). В приоритете достижение личных интересов в получении максимального заработка. Рабочие редко принимают участие в разработке целей (личных, подразделения, организации) (13%). Редко осуществляются совместные проекты между подразделениями (29%).

Причина текущего поведения 3: Низкая мотивация достижения группового результата, так как оценка индивидуального вклада в общий результат редко объективна (47%), отсутствие процессов по согласованию личных и организационных целей (от 24 до 39%).

Целевое значение утверждения 3: Объективность оценки индивидуального вклада в общий результат (70%). Наличие процессов по согласованию личных и организационных целей (60%).

В работе проведено сопоставление желаемого (эталонного) поведения сотрудников с текущим поведением и его причинами, что позволило задать целевые значения по ряду утверждений, которые, по большей мере, относятся к элементу мотивация. На основе этих данных при помощи специализированного программного обеспечения в работе смоделированы целевые значения характеристик саморазвития организации (с.174).

В качестве примера в диссертации приведена программа мероприятий по достижению целевых значений утверждений и характеристик саморазвития на основе выявленных отклонений в текущем поведении персонала от эталонного (с. 175), которая включает этапы:

1. Разработка программы перехода к централизованному планированию сменно-суточных заданий.
2. Разработка показателей и критериев эффективности труда на основе «бережливого производства».
3. Разработка порядка оценки достижения целевых показателей и критериев эффективности.
4. Разработка системы оплаты труда на основе выполнения сменно-суточных заданий, критериев эффективности и компетентности.
5. Доведение до персонала принципов планирования сменно-суточных заданий, критериев эффективности, порядка оценки достижения целевых показателей, принципов вознаграждения.
6. Переход к централизованному планированию сменно-суточных заданий.
7. Тестирование системы оплаты труда.
8. Внедрение системы оплаты труда.

Из задач первого этапа в работе отмечается (с. 176) увязка целей и результатов всего предприятия и каждого отдельного сотрудника за счет централизованного планирования.

Назначение второго этапа – выражение требований предприятия к персоналу через комплекс критериев эффективности, которые связаны с краткосрочными и долгосрочными результатами деятельности, что дает сотрудникам представление о том, что от них требуется, кроме того, сравнение личных достижений и требуемых критериев позволяет идентифицировать приоритетные направления личного развития для достижения соответствия критериям.

На третьем этапе регламентируются порядок и периодичность оценки достижения целевых значений показателей и критериев эффективности.

Цель четвертого этапа – создать связь между достижением критериев эффективности и величиной вознаграждения. Для сотрудника становится важным не формальный квалификационный уровень, а фактическое владение знаниями и навыками и их применение для достижения контролируемых показателей.

На пятом этапе достигается четкое понимание сотрудниками новых принципов работы, критериев эффективности, порядка оценки их достижения и принципов расчета заработной платы.

На шестом этапе осуществлен ввод в действие системы планирования сменно-суточных заданий. В диспетчерском отделе централизованно разрабатываются планы выпуска продукции, согласно которым устанавливаются задания для отдельных цехов. Далее работы сменно-суточного задания распределяются между специалистами, а в конце смены подводятся итоги и распределение заданий на следующую смену. Диспетчер осуществляет централизованное регулирование производственного процесса, ведет учет и контроль выполнения плана, выявляет отклонения и их причины, что в дальнейшем позволяют устранить срывы сроков выполнения плана.

Для предотвращения резкого отторжения нововведений со стороны персонала в работе предлагается (с. 177) запустить в тестовом режиме новую систему оплаты труда, что предполагает параллельное функционирование двух систем оплаты труда на протяжении двух месяцев. Сотрудники получали полный отчет относительно достигнутых показателей эффективности и связанного с ними размера заработной платы, что привело на данном организационном уровне к пониманию требований пред-

приятая, необходимости постоянного саморазвития для соответствия этим требованиям, будущего размера оплаты труда, зависящего от личной эффективности.

Результативность предложенных в диссертационной работе проектов совершенствования процессов саморазвития представлена динамикой ключевых показателей деятельности подразделения, к числу которых отнесены производительность труда, объем предоставляемых услуг технического сервиса, размер прибыли (с. 177, 178). Реализованные пилотные проекты, описанные выше, позволили задать направление изменений в других локальных подразделениях предприятия на разных уровнях организационной структуры, что позволило рассмотреть эффекты для ОАО «Мотовилихинские заводы» через призму динамики оценок по модели EFQM, которые также подтвердили результативность предложенных проектов (с.179-182).

### **III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, в диссертационной работе проведен ретроспективный анализ смены условий функционирования организаций, ключевых факторов успеха предприятий и, как следствие, принципов управления, что доказывает потребность в саморазвивающихся структурах. Обобщены существующие представления об основных категориях процесса развития: объекте, источнике, скорости, направленности, а также составляющих процесса развития. Саморазвитие организации предложено рассматривать исходя из того, что является источником развития. Анализ концепций и теорий адаптивных структур позволил выявить элементы организации, способствующие саморазвитию, по итогам чего предложено определение понятия «управление саморазвитием организации». Это развивает существующие положения понятийно-категориального аппарата теорий саморазвития социально-экономических систем.

Наряду с этим, выполненный в работе анализ публикаций отечественных и зарубежных авторов позволил охарактеризовать элементы организации, способствующие саморазвитию в рамках традиционной организации и саморазвивающейся, на основании чего синтезирована мотивационная модель управления саморазвитием организации. Модель представляет собой теоретически обоснованное описание системы управления саморазвитием организации, содержащее представление о текущем и целевом состоянии элементов организации, отвечающих за саморазвитие, отражающее воздействие элементов саморазвития на поведение персонала, а также определяющее место диагностики в процессе управления саморазвитием.

Наконец, проведен анализ систем управления и диагностики организаций, лучших практик применения принципов саморазвития, на основании которых предложена авторская методика диагностики саморазвития организации. Для диагностического инструментария доказана возможность применения статистических действий для обработки результатов, валидность и надежность. Методика предназначена для оценки способности ключевых элементов организации обеспечивать проявление инициативного поведения персонала как источника дальнейшего организационного развития, а также выявления элементов, подлежащих трансформации.

#### **IV. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

##### ***Статьи в журналах и изданиях, рекомендуемых ВАК РФ***

1. Крутова А.В. Разработка модели саморазвивающейся организации / А.В. Крутова // European Social Science Journal (Европейский журнал социальных наук). – 2013. – №11 (38), т. 1. – С. 393-400 (0,47 п.л.).
2. Крутова А.В. Значимость характеристик саморазвития организации для инициативного поведения персонала / А.В. Крутова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. – № 9 (57) [Электронный ресурс]. URL: <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/2329-2013-09-04-08-00-07> (0,35 п.л.).
3. Крутова А.В. Методические вопросы оценки процессов саморазвития организации / А.В. Крутова, М.А. Молодчик, К.С. Пустовойт // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2012. – №4. – С. 160-169 (0,52 п.л., авт. – 0,26 п.л.).
4. Крутова А.В. Управление инициацией инновационных проектов / С.Н. Изосимов, С.И. Косякин, А.В. Крутова // Креативная экономика. – 2012. – № 4 (64). – С. 62-66 (0,3 п.л., авт. – 0,1 п.л.).

##### ***Главы в монографиях***

5. Крутова А.В. Диагностика 2С-систем // От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента / под науч. ред. С.В. Комарова ; предисл. акад. А.И. Татаркина / Ин-т экономики УрО РАН. – Екатеринбург, 2013. – С. 182 – 255. (4,54 п.л., авт. – 1,87 п.л.).

##### ***Статьи в других изданиях, материалах конференций***

6. Крутова А.В. Условия перехода инновационных компаний к принципам саморазвития / А.В. Крутова // Материалы Второй научно-практической конференции с международным участием «Актуальные вопросы и современные технологии управления финансами в условиях инновационного развития экономических систем». – Пермь, 2013. – С. 134-137 (0,24 п.л.).
7. Крутова А.В. Готовность организации к менеджменту на основе саморазвития / А.В. Крутова // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2013. – № 20 (48). – С. 119-124 (0,41 п.л.).
8. Крутова А.В. Процессы саморазвития и самоорганизации как основа инновационного развития предприятия / А.В. Крутова // Материалы 2-й Международной научно-практической конференции «Шумпетеровские чтения». – Пермь, 2012. – С. 74 – 77 (0,38 п.л.).
9. Крутова А.В. Подход к диагностике самоорганизующихся и саморазвивающихся систем / И.В. Елохова, А.В. Молодчик, А.В. Крутова // Девятая международная научно-прикладная конференция «Менеджмент инноваций – предприятия, банки, университеты». – Варна, 2012. – С. 29-36 (0,5 п.л., авт. – 0,25 п.л.).
10. Крутова А.В. Принципы управления и критерии оценки инновационной деятельности организаций в системе венчурного предпринимательства / М.И. Ахметова, А.В. Крутова // Материалы I Международной научно-практической конференции «Проблемы развития современной экономики». – Ставрополь, 2012. – С. 177-181 (0,29 п.л., авт. – 0,15 п.л.).
11. Крутова А.В. Механизмы управления инновационными проектами в организации на основе показателей эффективности / А.В. Крутова, М.И. Ахметова // Материалы международной научно-практической конференции «Проблемы эконо-

мики и современного менеджмента». Часть I. – Новосибирск, 2012. – С. 57-63 (0,44 п.л., авт. – 0,22 п.л.).

12. Крутова А.В. Инициативность преподавателей – источник развития вуза / М.И. Ахметова, А.В. Крутова // Материалы научно-практической конференции «Научно-педагогическая деятельность преподавателя в исследовательском университете». – Пермь, 2012. – С. 6 – 10 (0,27 п.л., авт. – 0,14 п.л.).

13. Крутова А.В. Методы оценки экономической эффективности инновационных проектов / А.В. Крутова // Материалы научно-практической конференции с международным участием «Актуальные вопросы и современные технологии управления финансами в условиях инновационного развития экономических систем». – Пермь, 2012. – С. 78 – 82 (0,33 п.л.).

14. Крутова А.В. Проблема обоснования ставки дисконтирования при оценке эффективности инновационного проекта / А.В. Крутова // Материалы 1-й Международной научно-практической конференции «Шумпетеровские чтения». – Пермь, 2011. – С. 158 – 162 (0,56 п.л.).

15. Крутова А.В. Применение стратегий управления рисками инновационных проектов через инновационные бизнес-модели / А.В. Крутова // Сборник статей «Актуальные проблемы современной финансово-экономической системы России». – Пермь, 2011. – С. 88 – 93 (0,35 п.л.).

16. Крутова А.В. Риски финансирования инновационных компаний на ранних этапах развития / А.В. Крутова // Материалы Международной заочной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Современные проблемы управления риском». – Пермь, 2010. – С. 66-72 (0,26 п.л.).

17. Крутова А.В. Коммерциализация инноваций в вузе / А.В. Крутова // Материалы международной научно-практической конференции «Единство власти, бизнеса и бизнес-образования – путь к успешному обществу». – Ульяновск, 2010. – С.176-180 (0,32 п.л.).

18. Крутова А.В. Применение метода «Обучение действием» с использованием компьютерных технологий для инновационных преобразований на предприятиях / А.В. Крутова // Материалы научно-практической конференции «Современные методы и технологии преподавания экономических дисциплин». – Пермь, 2009. – С.67-70 (0,26 п.л.).

Подписано в печать 06.02.2014 г. Формат 60x90 1/16. Усл. печ. л. 1,5.  
Тираж 130 экз. Заказ № 577/2014

Издательство

Пермского национального исследовательского политехнического университета  
614990, г. Пермь, Комсомольский пр., 20, к. 113  
Тел. (342) 219-80-33