

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ПЕРМСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

ЧЕРНОВАЛОВА ГАЛИНА АЛЕКСЕЕВНА

**ФОРМИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННО-ИНФРАСТРУКТУРНОГО
МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ САМОРАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ**

5.2.6 – Менеджмент

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, доцент
Акатов Николай Борисович

Пермь 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ САМОРАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ	13
1.1. Концепции саморазвития организации	13
1.2. Механизмы управления саморазвитием организации	24
1.3. Информационно-ресурсное обеспечение управления саморазвитием организации	33
Выводы по главе 1	43
ГЛАВА 2. ИНФОРМАЦИОННО-ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ САМОРАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ	45
2.1. Условия функционирования информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации	45
2.2. Информационно-инфраструктурный механизм управления саморазвитием организации	57
2.3. Система критериев оценки результативности информационно-инфраструктурных механизмов управления саморазвития организации	74
Выводы по главе 2	86
ГЛАВА 3. МЕТОДИКА И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННО-ИНФРАСТРУКТУРНОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ САМОРАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ	88
3.1. Алгоритм проведения оценки уровня зрелости информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации	88
3.2. Практика применения информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»	111

3.3. Практика применения информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием ООО «Лифт-сервис»	125
Выводы по главе 3	135
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	137
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	143
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	160
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	170
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	173
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	180
ПРИЛОЖЕНИЕ 5	182
ПРИЛОЖЕНИЕ 6	187
ПРИЛОЖЕНИЕ 7	189
ПРИЛОЖЕНИЕ 8	190
ПРИЛОЖЕНИЕ 9	191
ПРИЛОЖЕНИЕ 10	193
ПРИЛОЖЕНИЕ 11	194

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования

Современные условия ведения дел в бизнесе характеризуются сменой эпох, формирующих вызовы к организациям, к их выживаемости, способности удерживать текущую конкурентоспособность и способности создавать условия для развития в будущем. Итогом поиска ответа на вопрос, какой должна быть современная организация, является новая парадигма менеджмента, ориентирующая на формирование саморазвивающихся организаций. В числе приоритетов формирования саморазвивающихся организаций: новое понимание миссии, лидерства и организационной культуры; создание организационной среды для проявления инициативы персонала и гибкости организации; мотивационно-экономические подходы, стимулирующие вовлеченность персонала, его готовность действовать и брать на себя ответственность, актуализируется роль информационного обеспечения всей работы в указанных приоритетах. При этом подчеркивается, что отсутствие адекватного и своевременного информационного обеспечения создания саморазвивающейся организации делает невозможным, обнуляет все усилия практического воплощения концепции саморазвития.

Вместе с тем традиционный подход к развитию информационного обеспечения управления саморазвитием организации основывается на использовании современных цифровых и информационных технологий, которые не в полной мере раскрывают возможности саморазвивающихся структур. Реализовать эти возможности сегодня помогают новые инфраструктурные центры: центры компетенций, центры инноваций, центры наставничества, центры профессиональных сообществ и другие, которые представляют собой инфраструктурные образования и играют решающую роль в повышении скорости, безошибочности, обеспечения качества процесса трансформации данных в знания, а также в согласовании целей и действий основных участников выработки и реализации управленческих решений.

Тем не менее при наличии указанных инфраструктурных элементов, в организациях по-прежнему сохраняются проблемы эффективности информационного

обеспечения управления саморазвитием организации, особенно в вопросах учета роли и влияния инфраструктурного обеспечения полного цикла работы с информацией при принятии и реализации управленческих решений. Более того, критически недооценивается роль персонала в управлении саморазвитием организации, без активного участия и вовлеченности которого невозможно запускать и поддерживать внутренние трансформационные процессы, направленные на развитие ее ресурсного потенциала, подготовку и реализацию решений, обеспечивающих эффект долгосрочной конкурентоспособности и развития организации.

Степень разработанности проблемы. Теоретическое и эмпирическое обоснование механизмов саморазвития организации представлено в трудах таких исследователей, как: Н.Б. Акатов, Р. Акофф, В.С. Алексеевского, М.А. Алиева, С. Амплеби, А.П. Андрунник, В.С. Анищенко, В.В. Асаул, О.Б. Балакшин, Б. Банати, Дж. Бигелоу, С. Бир, С.Ю. Богданова, М. Браун, В.Г. Буданов, Н.Ю. Бухвалов, Ф. Варела, Х. Варнеке, В.В. Васильковой, Н.Х. Вафиной, Д.С. Вахрушева, Н.И. Ведута, Н. Винер, А.Н. Галимовой, С.Ю. Глазьева, В.М. Глушков, С.В. Дорошенко, Н.Н. Думной, Р.Н. Евстигнеева, Л.П. Евстигнеевой, И.В. Елохова, В.-Б. Занг, С.В. Зубковой, О.В. Иншакова, Б.Б. Кадомцев, Б.Л. Капарова, Ф. Капра, Н.Ю. Климонтович, Е.Н. Князева, А.А. Колесников, С.В. Комаров, А.И. Кочетковой, П. Кругман, Б.Л. Кузнецова, Н.В. Кузнецова, С.П. Курдюмов, Н.В. Лазарева, Ф. Лалу, А.Ю. Лоскутов, А.Р. Лубкова, П.О. Лукша, Н. Луман, А.А. Ляпунов, В.И. Маевского, У. Мак-Каллок, Г.Г. Малинецкий, У. Матурана, М.Д. Месарович, М. Мид, Н.Н. Моисеев, А.В. Молодчик, М.А. Молодчик, Э. Морен, А.П. Назаретян, Г. Николис, Г. Паск, А.Б. Потапов, И. Пригожин, В.М. Приходько, Е.Г. Пугачевой, Р. Робертс, А. Розенблют, Г.И. Рузавина, А.А. Самарский, К.Н. Соловьянко, В.С. Степин, А.И. Татаркина, В.Г. Терентьева, Г.С. Теслер, Р. Том, В. Ульрих, А.Д. Урсул, Х. Ферстер, Р. Флуд, Дж. Форрестер, Хакен, В.Е. Хиценко, П. Чекленд, Д.С. Чернавский, Е.В. Шестакова, М. Эйген, И.А. Эсаулова, У. Эшби, У. Эшли и др.

Проблемами информационного и знаниевого обеспечения организаций занимались К. Джанетто, В.Л. Иноземцева, М.З. Кизова, В. Макарова, М. Мариничева, Б.З. Миллер, Р.М. Нижегородцев, Н. Никоноров, В.И. Петухов, И. Пригожин, О. Тоффлер, Э. Уилер, Ф. Хайек, К. Эрроу и др.

Методические подходы к формированию инфраструктурного обеспечения отражены в работах О.В. Балакирева, М.З. Кизовой, Д.И. Кокурина, А.И. Кузнецовой, Е.А. Монастырного, Ю.П. Морозова, Е.Б. Муханова, С.П. Никанорова, С.С. Носовой, М.В. Палкина, Е.В. Паниной, А.Б. Пушкаренко, О.П. Пчелинцева, Е.Г. Русской, О.Б. Стрекалова, Ю.Ю. Суловой, В.П. Федько, А.А. Харина, И.О. Чистяковой, А.М. Янковского и др.

Несмотря на то, что вышеназванными учеными были получены весьма существенные результаты как в теоретическом, так и в прикладном аспекте, к настоящему моменту инфраструктура и информация рассматриваются по отдельности, тогда как в саморазвивающихся организациях должны быть созданы механизмы, основанные на консолидации этих ключевых элементов. Данная разрозненность препятствует выявлению и распространению знаний в компании, что, в свою очередь, тормозит процессы инициации и внедрения инноваций, снижает операционную эффективность и вовлеченность персонала, которая, как известно, существенно улучшает процессы саморазвития.

Наличие этого противоречия определило выбор темы диссертационного исследования. Перед автором стоит задача – разработать информационно-инфраструктурный механизм, запускающий внутренние трансформационные процессы в организации, направленные на развитие ее ресурсного потенциала и высокой вовлеченности персонала в процессе подготовки решений и взятия ответственности за их реализуемость, которые в итоге дадут эффект долгосрочного конкурентного развития и рост количественных и качественных ключевых показателей деятельности организации.

Объектом исследования являются организации, реализующие стратегию саморазвития.

Предметом исследования является совокупность управленческих отношений, возникающих в процессе формирования информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации.

Цель диссертационной работы состоит в развитии теоретических положений и разработке методических рекомендаций по практическому применению информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации.

Достижение поставленной цели определило постановку следующих **основных задач**:

1. Уточнить содержание понятия информационно-ресурсного обеспечения управления саморазвитием организации и уточнить содержание его функций.
2. Сформировать информационно-инфраструктурный механизм управления саморазвитием организации.
3. Разработать систему критериев оценки его результативности.
4. Предложить и обосновать методические рекомендации по проведению самооценки уровня зрелости информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации.

Соответствие результатов паспорту научной специальности. Область исследования соответствует паспорту научной специальности 5.2.6. Менеджмент: 6 «Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам»; 10 «Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями».

Теоретическая значимость исследования заключается в дополнении теоретических положений, раскрывающих механизмы управления саморазвитием организации, новыми инфраструктурными элементами и методами их изучения. Теоретические положения и выводы могут использоваться при дальнейших научных исследованиях.

Практическая значимость исследования. В диссертации предложены методические рекомендации, при помощи которых информационно-инфраструктурный механизм управления саморазвитием реализуется максимально эффективно, поскольку дает возможность организациям выявлять неформализованные знания, внедрять систему управления знаниями, обеспечивать высокую степень информированности и минимальное искажение информации внутри системы, получить высокую вовлеченность персонала, что содействует повышению операционной эффективности и инновационной результативности, разработке и реализации стратегии, основанной на концепции саморазвития, и ряд других преимуществ.

Результаты диссертационного исследования могут использоваться в учебном процессе высших учебных заведений и институтов повышения квалификации при преподавании следующих дисциплин: инновационное лидерство, стратегическое планирование, ценностное управление, управление знаниями, стратегическое управление, инновационный менеджмент, управление проектами, организационное поведение, управление человеческими ресурсами.

Теоретико-методологической основой диссертационной работы послужили теоретические и прикладные исследования отечественных и зарубежных ученых в следующих областях: экономика, менеджмент организации, концепции самоорганизации и саморазвития, концепции 2С-систем, управление знаниями, процессные и инфраструктурные подходы в управлении, концепции организационного поведения.

В диссертационной работе использовались общенаучные методы анализа, синтеза, сравнения, группировки, обобщения, индукции и дедукции; научная абстракция, классификация; методы сбора первичной информации – анкетирование персонала, методы статистического анализа и экспертных оценок.

Информационную базу диссертации составили данные Федеральной службы государственной статистики, аналитические и информационные материалы отечественных и зарубежных консалтинговых компаний, данные научно-практических конференций и тематических семинаров, открытые официальные информационные ресурсы сети интернет, фактические материалы организаций и данные исследований, полученные автором.

Положения, выносимые на защиту и обладающие научной новизной

1. Уточнено содержание понятия «информационно-ресурсное обеспечение управления саморазвитием организации» как полного цикла преобразования данных и информации в актуальные для саморазвития организации знания, отличающееся от известных наличием в данном цикле инфраструктурного сопровождения в виде центров управления саморазвитием в организации. Данное определение позволяет сформировать новую структуру, функции и уточненные качества информационно-ресурсного обеспечения. (п. 10 *«Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели*

оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями» паспорта специальности 5.2.6. – «Менеджмент»; § 1.1–1.3).

2. Сформирован информационно-инфраструктурный механизм, включающий качественно новые инфраструктурные компоненты (центры управления саморазвитием в организации), корпоративную среду для саморазвития и информационно-ресурсное сопровождение. Представленный подход дополняет существующие концепции в части информационных и инфраструктурных механизмов формированием высокого вовлечения персонала в процессы подготовки решений и принятия ответственности за их реализуемость, что создает основу для развития культуры самоорганизации и саморазвития. (п. 10 «Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями» паспорта специальности 5.2.6. – «Менеджмент»; § 2.1–2.2).

3. Разработана система критериев оценки результативности информационно-инфраструктурного механизма, включающая в себя следующие группы критериев: вовлеченность персонала, инновационная результативность деятельности организации, уровень зрелости информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием в организации. Измерение результативности информационно-инфраструктурного механизма на основе предложенной системы критериев позволяет организации быстро и точно диагностировать состояние организации в ее готовности к саморазвитию и достижению ключевых показателей ее деятельности. (п. 6 «Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам» паспорта специальности 5.2.6. – «Менеджмент»; § 2.3).

4. Предложены и обоснованы методические рекомендации по проведению самооценки уровня зрелости информационно-инфраструктурного механизма, включающие в себя этапы проведения оценки, критерии оценки, нормированные уровни зрелости системы. Данный инструмент отличается тем, что позволяет организациям самостоятельно быстро и точно диагностировать готовность к саморазвитию. Оценка уровня зрелости информационно-инфраструктурного механизма управления са-

моразвитием в организациях позволяет принимать правильные управленческие решения в процессе саморазвития и одновременно играет роль вовлечения персонала в процессы выработки и реализации решений по личностному развитию и саморазвитию организации. (п. 10 «Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями» паспорта специальности 5.2.6. – «Менеджмент»; 3.1–3.3).

Достоверность и обоснованность сформулированных в диссертации положений, выводов и рекомендаций обеспечивается аргументированностью теоретического обоснования на основе анализа большого количества теоретических и эмпирических исследований ученых, а также эмпирических и теоретических исследований, выполненных автором; полнотой и достаточностью исследовательской выборки, достаточным количеством публикаций полученных автором результатов в ведущих научных журналах.

Личный вклад автора заключается в постановке проблемы, формулировании цели и задач исследования, выборе объекта и предмета исследования; определении информационного, методического и инструментального обеспечения научной работы; на основе рассмотренных теоретико-методологических подходов и практик внедрения механизмов управления саморазвитием в организации, в уточнении понятия информационно-ресурсного обеспечения и выявлении противоречий в вопросах информационного и инфраструктурного обеспечения саморазвития организаций; в разработке информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием в организации; в разработке системы критериев оценки результативности информационно-инфраструктурного механизма; в обосновании методических рекомендаций по проведению самооценки уровня зрелости информационно-инфраструктурного механизма, в определении перспектив дальнейших исследований.

Апробация результатов исследования

Основные положения и выводы диссертационной работы докладывались на международных, всероссийских, региональных и городских научно-практических конференциях: II Российская научно-практическая конференция с международным

участием «Проблемы устойчивого развития человеческого потенциала в глобальном информационном обществе» (г. Пермь, 2014), «Усилители бизнеса» (г. Пермь, 2016), конференция Knowledge Lounge (г. Самара, 2016), конференция Knowledge Lounge (г. Киров, 2017), «Профессиональные и предпринимательские сообщества. Внутренние практики и внешние эксперты» (г. Екатеринбург, 2017), «Глобальный тайм-менеджмент» (г. Пермь, 2018), «Knowledge Lounge. Профессиональные и предпринимательские сообщества. Внутренние практики и внешние эксперты» (г. Москва, 2018), рекламный форум (г. Н. Новгород, 2018), «Бренд-форум» (г. Пермь, 2019), XX Международный рекламный форум в рамках Digital-саммита (г. Н. Новгород, 2019), конференция «ПИР 2020. Практики развития» (г. Москва, 2020), форум «Бизнес зовет» (г. Пермь, 2020), конференция «Практики развития в Сибири «ПиР: Сибирь»» (г. Новосибирск, 2020), «Шумпетеровские чтения» (Пермь, 2016–2021).

Теоретические положения и полученные практические результаты диссертационной работы используются автором при чтении следующих курсов «Инновационное лидерство», «Лидерство и управление конфликтами», «Ключевые навыки управления» в учебном процессе в ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет» и ГАУ ДПО «ИПК – РМЦПК».

Прикладные результаты диссертационного исследования были апробированы и внедрены в следующих организациях г. Перми: ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез», ООО «Лифт-сервис», ООО «Радуга», АО «Редуктор-ПМ».

Публикации. По результатам диссертационного исследования опубликовано 15 научных работ общим объемом 7,71 п.л., из них 5,22 п.л. авторских; в том числе 1 статья в журнале, индексируемом в базе Web of Science, 5 статей в изданиях, включенных в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученых степеней, глава в коллективной монографии.

Структура и объем работы. Диссертация изложена на 194 страницах, состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включает 12 рисунков, 18 таблиц и 11 приложений.

Содержание работы. Во введении обоснована актуальность темы исследования, отражена степень разработанности проблемы, определены объект и пред-

мет исследования, сформулированы цель и задачи исследования, представлены теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические основы управления саморазвитием организации» рассматриваются теоретико-методологические подходы и практика внедрения механизмов саморазвития в организации. Выявлены противоречия в вопросах исследования механизмов управления саморазвитием организации и определена роль информационно-ресурсного обеспечения управления саморазвитием.

Во второй главе «Формирование информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации» разработан информационно-инфраструктурный механизм управления саморазвитием в организации. Разработана система критериев оценки результативности информационно-инфраструктурного механизма.

В третьей главе «Методика и практика применения информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации» предложены и обоснованы методические рекомендации по проведению самооценки уровня зрелости информационно-инфраструктурного механизма, включающие рекомендации по основным этапам проведения, критериям оценки, а также формированию экспертных групп. Изложены результаты применения информационно-инфраструктурного механизма в компаниях ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез», ООО «Лифт-сервис», а также результаты апробации методики самодиагностики уровня зрелости информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации.

В заключении обобщены ключевые результаты диссертационного исследования, сформулированы теоретические и практические выводы, изложены рекомендации по применению обоснованных в работе положений, определены перспективы дальнейших исследований.

В приложениях представлены материалы, дополняющие отдельные положения работы, акты и справки о внедрении результатов диссертационного исследования в деятельность организаций.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ САМОРАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Концепции саморазвития организации

Сегодня организации находятся в острой фазе неопределенности и ограничений в деятельности из-за ряда экономических и политических факторов. Остро стоит необходимость быстрого нахождения новых решений в ситуации непрогнозируемости для сохранения возможности дальнейшей деятельности организации, сохранения конкурентных преимуществ, возможности достигать поставленные цели.

Итогом поиска ответа на вопрос, какой должна быть современная организация, является новая парадигма менеджмента, ориентирующая на формирование саморазвивающихся организаций. В числе приоритетов формирования саморазвивающихся организаций: новое понимание миссии лидерства и организационной культуры; создание организационной среды для проявления инициативы персонала и гибкости организации; мотивационно-экономические подходы, стимулирующие вовлеченность персонала, его готовность действовать и брать на себя ответственность.

Возможность организациям эффективно функционировать в современном мире все больше связывают с понятиями «компании нового типа», известными как «интеллектуальная организация», «рефлексивная организация», «обучающаяся организация», «горизонтальная организация», «биологическая организация», «бирюзовая организация», «холакратическая организация», «компания – создатель знания», которые обладают свойствами самоорганизации, саморазвития, высокой вовлеченности персонала, инновационной восприимчивости и грамотной работы с информационными потоками [29; 38; 76].

Ученые сходятся во мнении, что основными факторами успеха таких компаний становится масштаб использования нового знания на основе ключевых компетенций и квалификации персонала, а также темпы внедрения передовых технологий и методов управления, отвечающих потребностям современного информационного общества.

Развернутый обзор определений и терминов «самоорганизация», «саморазвитие», «самоорганизующаяся система» представлены в работе Е.В. Шестаковой [144]. Обзор отражает взгляд на данные вопросы следующих ученых: Г. Хакен [132], Г. Николис, И.Р. Пригожин [84], Е.Н. Князева [53], М.Д. Месарович [75], В.Г. Алиев [6], И.Т. Касавин [49], В.Н. Савченко, В.П. Смагин [107], А.Н. Галимова [26], Н.В. Кузнецов [60], Л.И. Лопатников [68], Н.Н. Моисеев [78], А.И. Сидоренко [114], Н.Ю. Бухвалов [19], Business Dictionary [154], E. Vonabeau, M. Dorigo, G. Theraulaz [153], F. Heylighen [178], У.Р. Эшби [148], Н.Х. Вафина [20], В.Е. Хищенко [133], А.Г. Бурда [17], Б.Л. Кузнецов [58], С.А. Суспицын [121], А.Р. Лубков [69], Т.В. Смирнова [117].

В дополнение к вышеперечисленному обзору автор вносит дополнения и обращает внимание на следующие труды ученых и их взгляд в вопросах самоорганизации и самоуправления:

В.И. Самофалов: «Самоорганизация в производственно-экономических системах выражается в способности этих систем целесообразно изменять свою производственную структуру и структуру управления сообразно с изменением внешней среды, т.е. самоорганизация характеризуется возникновением внутренне согласованного функционирования за счет внутренних связей и связей с внешней средой» [109];

Н.Б. Акатов, С.В. Комаров, Н.Ю. Бухвалов, А.В. Молодчик: «Теория “2С”-систем (самоорганизующихся саморазвивающихся систем) есть концепция, во-первых, построения системы управления организации и, во-вторых, сознательного управления процессами развития организации за счет использования ее внутреннего динамического потенциала. Под динамическим потенциалом организации понимается система факторов – норм, ценностей и правил организации и взаимодействие между ними, которые определяют поведение и деятельность работников как суммарный, синергетический эффект» [88];

А.П. Андруник, А.В. Молодчик: «2С-система (самоорганизующаяся саморазвивающаяся система) представляет сложноорганизованное производственно-экономическое образование, обладающее наивысшим уровнем самодостаточности, находящееся в состоянии неустойчивого равновесия и подчиняющееся объективным

законам самоорганизации и саморазвития, обуславливающих самоорганизацию совместной деятельности работников в направлении повышения конкурентоспособности организации, имеющей исключительно сознательный характер» [9].

А.В. Молодчик, С.В. Комаров, И.А. Эсаулова, Д. Димитракиев: «Понятие саморазвития непосредственно связано с источником развития. При саморазвитии источники и механизмы изменений, ориентированные на сохранение и выживание объекта, находятся внутри данного объекта. В теории организации данный процесс определяется законом самосохранения» [76, 79].

Проанализировав вышеупомянутые труды, автор остановился на следующих уточненных определениях: самоорганизация – это внутренние трансформационные процессы за счет согласованного взаимодействия, возникающие без внешнего воздействия (вмешательства), обеспечивающие эффективное управление тактическими изменениями в компании и дающие результат в виде появления единицы следующего качественного уровня. Саморазвитие – это трансформационный скачок к желаемому видению компании на основе тактических процессов самоорганизации, в направлении повышения конкурентоспособности организации и достижения ее стратегических целей [3, 100].

Таким образом, саморазвивающиеся системы – это организации, которые в неопределенной рыночной ситуации, не имея возможности точного прогнозирования, способны функционировать и принимать в состоянии неопределенности стратегические решения, опираясь преимущественно на внутренние ресурсы. В таких организациях преобладают механизмы и методы инициации вовлеченности, лидерского поведения и желания выполнять свои функциональные обязанности в соответствии со стратегическими целями организации [79; 108].

В саморазвивающихся системах формируется механизм личностной и групповой мотивации, позволяющий раскрыть и задействовать человеческий потенциал для достижения самых амбициозных целей. Вовлеченность является многогранной конструкцией, связанной с готовностью сотрудника вкладывать собственные ресурсы, такие как знания, умения, навыки, эмоции, энергию в деятельность организации. Вовлеченность – «позитивное состояние духа, которое

характеризуется энергичностью, преданностью и погружением в работу», а выгода от вовлеченности сотрудников рассматривается через призму приверженности, усиления навыков и талантов, поддержки ценностей организации [12; 105].

Процессы тактического и стратегического управления посредством самоорганизации и саморазвития реализуются в настоящее время успешными компаниями разных стран и сфер деятельности, отличающиеся по возрасту, размеру и известности своего бренда. В качестве примера назовем такие, как: Google, Morning Star, Amazon, Patagonia, Zappos, Oracle, Invitae, QIWI, Нукор, Митап, Хайер, Берри Вэй, Drupal, Semco, 3М и ряд других [66].

Справка о данных компаниях представлена в Приложении 2.

Анализ и систематизация данных показали, что вышеперечисленные компании имеют ряд схожих характеристик по следующим направлениям.

Культура компании. Особое внимание уделяется гармонизации целей компании и личных, производственных потребностей сотрудников как в отдельных структурах (подразделениях), так и компании в целом. Ведется комплексная работа по согласованию ценностей, учитывая разные категории персонала и их личный ценностный уровень. Корпоративная культура строится на принципах доверия, открытости, взаимовыручки и поддержки, при этом поощряется самостоятельность и амбициозность сотрудников, способность проявлять инициативу и брать на себя ответственность.

Лидерство. Самоорганизация и саморазвитие невозможны без проявления лидерской активности на основе высокой вовлеченности персонала. Развитие лидерских качеств, способность знать свои ограничения и сильные компетенции, уметь вовлекать, мотивировать на самостоятельное достижение результата и саморазвитие, уважать мнение других и уметь договариваться – это приоритетные направления стратегической важности в рассматриваемых компаниях.

Структура. Процессы самоорганизации и саморазвития лучшим образом реализуются в менее децентрализованных структурах, которые являются частично автономными по отношению к деятельности всей организации. Практика реализации в организациях саморазвивающихся концепций показывает, что частично де-

централизованные структуры способствуют инициации и проявлению у персонала инициативы и вовлеченности, что повышает их самостоятельность в принятии решения и добровольной ответственности за эти решения. Именно поэтому важно создавать такие инфраструктурные механизмы, которые позволяют снижать жесткую централизацию, формируют возможность доступа к желаемым структурам и людям в зависимости от личных и производственных потребностей персонала.

Мотивация. В исследуемых компаниях особую роль отводят процедуре согласования личных и производственных потребностей сотрудников со стратегическими и тактическими целями компании, благодаря чему система мотивации базируется на долгосрочной внутренней мотивации персонала и их напряженности. Поскольку в реализации профессиональной деятельности сотрудники видят свои интересы и будущие результаты, то получают удовлетворение от самого процесса работы, а их напряжение связано с желанием преобразовать желаемые цели в действительно реализованные. В компании реализованы инструменты согласования ценностей, что позволяет сформировать культуру единых смыслов, ценностных установок, высокой вовлеченности, открытости новым идеям и задачам, проявления командности и сплоченности.

Обучение. Качество и скорость обучения определяют конкурентоспособность компании за счет способности персонала быстро наращивать компетенции и принимать грамотные решения в зависимости от изменений внешней и внутренней среды. Важно контролировать информационные потоки, формируя управляемую в организации информационную среду, позволяющую формировать знаниевый потенциал в концепции самоорганизующейся культуры с учетом стратегии информационной безопасности.

Важной ключевой составляющей самоорганизации является активизация внутреннего потенциала человека, его вовлеченности в активную трудовую деятельность, основанные в большей степени на внутренней мотивации, а не внешнем регулировании поведения. Мы говорим об «автономной» мотивации, которая наблюдается в ситуации принятия сотрудниками ценностей, целей и ключевых правил компании, благодаря чему внешнее регулирование поведения трансфор-

мируется во внутренние ценности, правила и установки, следовательно, актуальность внешних воздействий становится минимальной [159, с. 331–362].

В ситуации внутренней мотивации наблюдается поведенческая модель персонала, при которой они искренне вовлекаются в трудовую деятельность, видя собственные (личные и профессиональные) выгоды при получении результата более высокого порядка. При этом сотрудники готовы выделить приоритет производственных задач в сравнении с личными и при этом получают положительные эмоции, чувствуя свою самодостаточность и сопричастность к высоким целям и получаемым результатам.

В ситуации, когда сотрудник идентифицирует свои цели и ценности с ценностями и нормами организации, он действует, опираясь на уверенность в синхронизации целей компании и его личных и производственных потребностей, будучи уверенным, что в основе его собственного благополучия лежит достижение целей компании [147].

Для реализации идей самоорганизации и саморазвития как основы конкурентоспособности организации в условиях неопределенности, экономической и политической нестабильности в фокусе внимания должны встать следующие предметные (проблемные) области.

Скорость. Скорость изменений в настоящий момент приближается к критической отметки способности человека и компаний адекватного восприятия, анализа и принятия грамотных управленческих решений. Высокая скорость является не только возможностью для развития, но и определенным ограничением в ситуации высоких изменений. Сотрудники и компании, не имея возможности спокойно адаптироваться к поступившим изменениям, грамотно провести анализ и принять управленческие решения, находятся в стрессовом и нересурсном состоянии, что говорит о новых рисках и новых вызовах.

Управление информацией. В настоящий момент особое внимание следует уделить контролю поступающей и исходящей информации, необходимости грамотно ее анализировать, идентифицировать, тестировать, отсеивать, фиксировать и создавать. В связи с доступностью, открытостью огромного количества инфор-

мации (базы данных, виртуальные сообщества, облачные вычисления, различного рода сети) возможности ее переработки резко сокращаются, более того, количество поступающей информации значительно превышает ее необходимость для выполнения сотрудниками функциональных обязанностей и принятия управленческих решений. В связи с этим актуален вопрос определения количества и качества поступающей информации как в компанию, так и к сотрудникам, что также значимо для исходящей информации. Необходимо выделить ключевые критерии для анализа входящего и исходящего информационного потока, опираясь на принципы необходимости и достаточности.

Управление коммуникациями. Данная проблемная область аналогична ситуации с информацией, а именно большого количества коммуникативных контактов в профессиональной и личной деятельности сотрудников. Коммуникации современного человека по решению профессиональных вопросов во многих компаниях лежат за пределами рабочего времени. С одной стороны, это позволяет благодаря информационным и цифровым технологиям решать рабочие вопросы очень оперативно и это возможность для организации более быстрого развития и роста, с другой стороны, для сотрудников это дополнительное психологическое напряжение, связанное с необходимостью быть «всегда на связи» и невозможностью отключиться от рабочих вопросов. Данная ситуация требует грамотных управленческих решений для соблюдения баланса: с одной стороны, действительной необходимостью для компании, с другой стороны, понимания необходимости для сотрудников полноценного отдыха во вне рабочее время для снижения стресса, предотвращения профессионального выгорания.

Целеполагание компании. В текущий исторический период, опираясь на экономические и политические факторы, компании не имеют возможности долгосрочного планирования, в связи с чем актуальны следующие проблемные области: возможный горизонт планирования, согласование целей сотрудников и организации, демонстрация сотрудникам устойчивого будущего. Чем дальше горизонт планирования, и если он в компании формализован, тем увереннее чувствует себя сотрудник, удовлетворяя свои потребности в безопасности. В данный момент, ко-

гда долгосрочное планирование возможно, более эффективно использование сценарного планирования, экспертного картирования, теории перспектив, Vision и пр., которые позволяют формировать большее количество возможных сценариев развития компании. Наличие определенного пула сценариев позволяет сотрудникам чувствовать себя «увереннее в завтрашнем дне» и опираться на измеримые перспективы, а компании быстро принимать управленческие решения.

Случайность. Функционирование компаний в современных реалиях показывает невозможность опираться на устойчивое, четко прогнозируемое будущее и все больше заставляет обратить внимание на неопределенности и случайности. Настало время «нелинейных возможностей» [122].

Особое внимание, при поддержке саморазвивающейся культуры и инициативы от отдельных сотрудников и команд компания уделяет праву сотрудников допускать ошибки. Как вы узнаете, что такое «правильно», если вы не знаете, что такое «неправильно»? При верном отношении к ошибке как к поиску лучших, оптимальных решений и понимании «узких зон» компании начинают системно работать с ошибками в позитивном ключе, не критикуя персонал, а проводя рефлексии и вводя ряд превентивных мер. Ошибки изучаются, ищутся методы их избегания (недопущения), и такая информация становится частью знаний компании, а сотрудники не боятся их допускать [105].

Как говорил Томас Эдисон: «У меня не было никаких неудач. Я с успехом определил пять тысяч способов, которые никуда не годятся. В результате я на пять тысяч способов ближе к тому способу, который сработает»¹.

Культура и ценности. Организационная культура – это среда, позволяющая формироваться саморазвивающимся процессам. Культура – это климат, который невозможно полностью формализовать, прописать в процессы и в документы, оцифровать и измерить, это в том числе ряд качественных характеристик, которые зависят от человеческого фактора: уровень доверия и внимания, добровольная (вне регламентов) передача знаний и идей, вовлеченность в трудовую дея-

¹ Томас Эдисон – великий американский изобретатель и предприниматель. Для изобретения лампы накаливания Эдисону понадобилось поставить больше 11 тысяч опытов.

тельность и развитие компании, коммуникации и управление в рамках принятых в компании ценностей, проявления лояльности за пределами компании. Сотрудник с большим вовлечением помогает достигать компании целей, реализуя при этом свои, если ценности сотрудников и компании близки. Совмещение ценностей формирует комфортную среду и запускает механизмы внутренней мотивации персонала, усиливая его вовлеченность [13; 111; 127; 172].

Свобода и лидерство. Менеджмент современных компаний поддерживает в сотрудниках свободу самоопределения и целеполагания, что является одним из ключевых базисов для возможности в компании формирования среды для саморазвития. Самоопределение дает сотруднику право и возможность анализа своих ценностей и целей, сопоставление с культурой компании, возможностью выбора форм и методов самореализации (личностной и профессиональной). С одной стороны, для компании это означает дополнительные задачи и процессы работы с персоналом, с другой стороны, такое свободотворческое целедостижение порождает более высокую вовлеченность персонала, его участи в принятии решений и готовность нести за них ответственность.

Современное понимание инициации и управления вопросами саморазвития сильно в значительной мере отличается от традиционного времени, когда организации находились в более плановой и прогнозируемой экономике. Ключевое отличие состоит в переходе от сравнительно-статического анализа к анализу динамических аспектов в деятельности организации [15; 70; 176].

На базе изученного материала был сформирован набор факторов, влияющих на устойчивое положение организации в двух фокусах – внутренняя и внешняя среда (Таблица 1).

Сегодня организациям нужно особое внимание уделить состоянию отечественной и мировой экономики, трендам, благодаря которым мы можем прогнозировать ключевые точки приложения усилий и направления развития для компаний. Уже сегодня мы видим:

- острую необходимость развития специалистов IT-сферы;

Таблица 1 – Факторы, влияющие на конкурентоспособное положение организации

Внешние факторы	Внутренние факторы
<p><i>Политико-экономические факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Политическая ситуации в стране и мире. • Объем национального дохода. • Уровень инфляции и дохода населения. • Налоговая система. • Уровень безработицы. • Государственное финансирование. • Международные санкции. • Партнерские коалиции. • Демографические тенденции. • Смена политической модели и элит. • Протекционизм. • Переход на альтернативные источники энергии. • Изменение идеологических парадигм 	<p><i>Стратегические факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Репутация организации. • Организационная структура. • Партнерские коалиции со стейкхолдерами (клиенты, партнеры, сообщества, государство, другие заинтересованные лица). • База информационных и цифровых технологий (программы, технологии, ресурсы, сетевые платформы и пр.). • Персонал компании (политика подбора, обучения, профессионального развития). • Стратегии развития и сценарирования. • Политика работы с информацией
<p><i>Рыночные факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Емкости внутреннего рынка. • Емкость экспорта. • Спрос на товар/услуги. • Волатильность фондового рынка. • Нестабильность валютного/рублевого рынка. • Уровень цифровизации. • Институциональные изменения в законодательстве. • Изменения в иностранных законодательствах. • Изменения в международных рейтингах 	<p><i>Финансовые факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Финансовая стратегия и наличие собственных ресурсов. • Рост рентабельности собственного капитала. • Наличие (динамика) дебиторской задолженности. • Понимание уровня финансовых рисков. • Портфель и структура активов. • Инвестиционная политика. • Уровень страховых запасов. • Наличие дифференцированного инвестиционного портфеля
<p><i>Прочие факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Смена топ-менеджмента. • Погодные аномалии. • Экологические катастрофы. • Кибербезопасность. • Отзыввы лицензий банков 	<p><i>Операционные факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Политика менеджмента и маркетинга, HR-политика. • Структура текущих затрат (доля постоянных издержек). • Уровень использования основных средств. • Достаточно диверсифицированный ассортимент продукции. • Производственный менеджмент (технические ресурсы, мощности, оборудование). • Качество продукции/услуги

- дефицит ряда ресурсов, продуктов, технологий, что диктует развитие новых технологий производства, переработки и пр., развитие экологических и прочих социальных программ;
- дефицит необходимого уровня компетенций персонала;
- движение сотрудничества компаний к экосистемному взаимодействию;
- с одной стороны, демографическое разнообразие за счет увеличения пенсионного возраста, с другой стороны, неготовность большого количества молодежи работать в компании на должности рабочих и офисных профессий;
- ценностные ориентации в профессии молодежи, а именно превалирование комфортной среды над амбициями в производственной карьере;
- необходимость разработки и внедрения отечественных цифровых ресурсов, продуктов, платформ.

Системный мониторинг вышеперечисленных процессов (трендов) позволит организациям:

- быстро искать альтернативные решения и применять их к ряду бизнес-процессов;
- разрабатывать и внедрять для молодежи новые (иные) мотивационные программы, повышающие их уровень вовлеченности;
- разрабатывать нескольких сценариев быстрого реагирования;
- быстро внедрять изменения на основе короткого тестирования;
- быстро адаптировать свою организационную структуру для достижения стратегических целей;
- точно и грамотно работать с информацией, переводя информационные потоки в информационные ресурсы [120];
- устанавливать набор значимых индикаторов процессов и их результатов для анализа эффективности и результативности ключевых процессов и их вклада в достижение стратегических целей;
- оценивать и развивать портфель информационных технологий для повышения гибкости процессов, проектов и самой организации;
- развивать собственные цифровые платформы.

Фокусируя внимание на ключевых компонентах, лежащих в основе саморазвивающихся структур, учитывая факторы, повышающие конкурентоспособность организации, возможности и риски политической и экономической ситуации, в ситуации неопределенности и неустойчивости, краткосрочного горизонта планирования важно, опираясь на лучшие практики саморазвивающихся компаний, разработать механизмы, которые позволят компаниям сохранить достигнутые позиции и повысить свою конкурентоспособность.

1.2. Механизмы управления саморазвитием организации

Переход к концепции построения саморазвивающейся организации предполагает наличие механизмов, приводящих в движение личностную и групповую мотивацию, которые раскрывают человеческий потенциал для достижения амбициозных целей сотрудников и компании. Использование саморазвивающихся концепций в организации зависит от идеологии руководителя и веры в эффективность данных концепций, но воли руководителя (менеджмента) здесь недостаточно, нужно создать условия и необходимые механизмы для инициации, запуска культуры самоорганизации и саморазвития и управления ими [42; 59; 93; 119].

В диссертационной работе автором проведен анализ понятий «механизм», «управление» и «механизм управления», представленный в Приложении 3. Проведенное исследование показало, что общепринятого толкования терминов «механизм» и «механизм управления» не существует, в зависимости от контекста и конкретного назначения рассматриваются его разные функции управления, но к важнейшим элементам механизма управления авторы относят цели, принципы, функции, методы управления.

Под **механизмом управления** мы понимаем систему управленческого воздействия (совокупность процедур принятия управленческих решений) в организации и ее участников в соответствии с целевыми ориентирами самой организации.

Под **механизмом управления саморазвития** мы понимаем систему управленческого воздействия (совокупность процедур принятия управленческих решений) с целью обеспечения требуемого поведения организации, а именно возмож-

ности трансформационного скачка к желаемым стратегическим целям на основе внутренних трансформационных процессов, возникающих без внешнего воздействия (вмешательства).

Это означает, что те количественные характеристики организации (экономические, количество реализуемых проектов, квалификация персонала, наращивание производственных мощностей и пр.), которые рассматриваются как развитие, имеют свой внутренний механизм развития. Этот механизм может быть запущен от воли руководителей (собственников) организации, а может быть инициирован от сотрудников. В ситуации совпадения желания и потребностей руководителей и рядовых сотрудников запускается синергетический эффект, и механизмы саморазвития в этом случае запускаются быстрее и действуют активнее, принося организации результаты в виде достижения стратегических целей.

Механизмы саморазвития могут включать в себя созданные структуры управления саморазвитием с разной степенью формализации, а могут реализовываться в формате тем или иным образом организуемых групп сотрудников, проявляющих инициативу и высокую вовлеченность.

В саморазвивающихся системах формируется мотивационный механизм личностной и групповой мотивации, позволяющий раскрыть и задействовать человеческий потенциал для достижения самых амбициозных целей организации. Максимально используется человеческий потенциал сотрудников во всех направлениях их деятельности, включая управление. Руководство компаний все активнее интересуется исследованием вопросов вовлеченности персонала, стремится измерить и управлять вовлеченностью персонала [41; 128].

Практически каждый руководитель может привести пример, когда сотрудник делал что-то больше, чем положено, выходил за рамки должностных инструкций, задерживался на рабочем месте сверх рабочего времени, чтобы добиться результата. Сотрудник был вовлечен, проявлял инициативу и ответственность. Причем ответственность внутреннюю, неформальную. Вовлеченность является многогранной конструкцией, связанной с готовностью сотрудника вкладывать собственные ресурсы, такие как знания, умения, навыки, эмоции, энергию в дея-

тельность организации. Вовлеченность – это позитивное состояние духа, которое характеризуется энергичностью, преданностью и погружением в работу.

Ряд исследований [66; 165; 171] доказывают, что необходимые внутренние трансформационные процессы в организации в высокой степени обеспечивает вовлеченный сотрудник, который ощущает повышенную эмоциональную связь со своей организацией [72], благодаря которой прилагает больше усилий к эффективному выполнению своей работы и достижению стратегических целей самой организации.

Первое упоминание термина «вовлеченность» в академической литературе было сделано социальным психологом Уильямом Каном (Kahn) [159] в 1990 году, в 2001 году Кристина Маслач и Майкл Лейтер (Maslach&Leiter) продолжили исследования, основываясь на теории Канта, в это же время вышел труд голландского социолога Уилмара Шауфели [174], чуть позднее труды Алана Сакса [173] и Уильяма Мэйси и Бенджамина Шнейдера [168].

В целом, несмотря на некоторые различия в трактовках вовлеченности в разных источниках, ключевой характеристикой вовлеченности авторы считают «позитивное состояние духа, которое характеризуется энергичностью, преданностью и погружением в работу», а выгода от вовлеченности работников рассматривается через призму преданности, приверженности, максимизации усилий и талантов, поддержки ценностей организации для достижения ее целей. В этом смысле вовлеченный сотрудник не просто вкладывается в свою работу, а прежде всего в успех организации в целом [161].

Вовлеченность – измеримая категория, подразумевающая разные трактовки и разные модели, ключевыми среди которых являются модель Job Demands – Resources («Требования к работе – Ресурсы») [152], модель Aon Hewitt [90], модель ЭКОПСИ-консалтинг [91], в целом вовлеченность сочетает в себе рациональное мышление, эмоции, намерение и поведение для создания оптимальной производительности и проявляется в трех аспектах поведения: «Говорит», «Остается» и «Стремится».

Говоря о вовлеченности персонала, мы имеем в виду все компоненты проактивного поведения персонала:

- вовлеченность – механизм формирования личной заинтересованности работника в самореализации и самосовершенствовании на благо организации, задает вектор поведения в соответствии со стратегическими целями организации;
- самолидерство – механизм самоорганизации работника, основанный на самоуправлении (цели), саморегуляции (стратегии поведения) и самомотивации – предпринимательское поведение;
- саморазвитие – механизм самосовершенствования путем самостоятельного выбора и использования разнообразных источников и средств получения необходимых знаний и опыта – создание нового знания.

Механизмы запуска проактивного поведения персонала отражены в следующих теориях надролевого поведения (Таблица 2).

Таблица 2 – Теории надролевого поведения

Автор, источник	Теория
E.L. Deci, R.M. Ryan (SDT) [155]	Внешне и внутренне регулируемое поведение (контроль – автономия)
Creativity at work – Teresa Amabile [151]	Мотивация творчества в работе
Scott, Bruce, Woodman [175]	Инновационное поведение (Innovative behavior)
M. Frese, D. Fay [157]	Личная инициатива (Personal Initiative)
J.M. Crant; T.S. Bateman, A.M. Grant, S.J. Ashford [162]	Проактивное поведение (Proactive Behavior)
A.M. Grant, E.W. Morrison [162]	Просоциальное поведение (Prosocial behavior)
C.C. Manz, J.D. Houghton, Cural, Marques-Quinteiro [169]	Самолидерство (Self-leadership)
P. Kesting, J.P. Ulhøi, S. Høyrup [163]	Employee Driven Innovation (EDI)

Автором был проведен анализ научных работ, в которых объектом/предметом исследования являлись информационные, инфраструктурные механизмы управления саморазвитием и механизмы управления адаптацией, потенциалом, лидерской активностью и другими аспектами поведения, имеющего отношение к процессу самоорганизации и саморазвития (Таблица 3).

Таблица 3 – Анализ научных работ, объектом/предметом исследования которых являлись механизмы саморазвития

№ п/п	Автор и название диссертации	Научный вклад
1	Круковский И.В. Методы самоорганизаций промышленных предприятий на основе эволюционного подхода: на примере телекоммуникационной отрасли (2000) [57]	Предложена радиально-многоуровневая модель с ранжированием структурных единиц организации на основе рейтинговых оценок в части реализации общей миссии с учетом интенсивности информационного обмена
2	Федько В.П. Инфраструктурное обеспечение функциональной устойчивости промышленности: теория и методология (2000) [131]	Создание инфраструктурно-логических сервисных центров в промышленности, разработана методика формирования интегрированной коммуникационной составляющей инфраструктуры, позволяющая обеспечивать продвижение продукции организации на рынок
3	Пилипчак Ю.В. Управление инвестированием саморазвития строительных организаций (2001) [94]	Механизм превращения части дохода организации в расширенный инвестиционный капитал
4	Косина Л.Г. Информация как фактор инфраструктурного обеспечения малого предпринимательства (2002) [53]	Введен механизм информационной поддержки, подчеркнута важность информационных отношений субъектов малого предпринимательства. Уточнены элементы информационной инфраструктуры
5	Пальшин И.В. Адаптивный механизм управления потенциалом организации (2003) [56]	Разработана методика диагностики потенциала организации и предложен адаптационный механизм управления гибкостью производственно-экономических систем
6	Вахрушев Д.С. Самоорганизация и динамическая устойчивость экономических систем: теоретико-методологические аспекты (2004) [21]	Исследование критических уровней в развитии экономических систем, разработаны индикаторы раннего распознавания экономических кризисов
7	Гоз С.М. Самоорганизация организации в современных условиях (2004) [30]	Выявлены основные направления совершенствования методов безопасности самоорганизации, роль социальной и экономической подсистем, ценностей системы
8	Галимова А.Н. Самоорганизация как подход к снижению издержек производства при управлении энергетическим организациям (2004) [32]	Экономическая самостоятельность структурных подразделений, что снижает издержки производства. Предложены схемы информационных потоков внутрипроизводственных отношений при реализации методики экономической самоорганизации структурных подразделений
9	Реген Вернер. Формирование конкурентоспособной стратегии зарубежной компании на российском строительном рынке, основанной на самоорганизации (2005) [22]	Дана классификация международных стратегий и предложены методологические основы выбора стратегии для рынков стран с переходной экономикой. Подчеркнута роль самоорганизации и реструктуризации в формировании конкурентоспособной стратегии
10	Новикова Н.М. Формирование и развитие системы инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности на организациях промышленности: финансово-информационный аспект (2007) [85]	Предложена модель формирования и развития системы инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности, выявлены проблемы инфраструктурного обеспечения, обозначена взаимосвязь информационного и финансового ресурсов
11	Ярославцев Д.В. Динамический синтез организационной структуры организации на основе механизма самоорганизации (2008) [150]	Разработан механизм управления структурного переустройства и функционирования, построена имитационная модель организационных процессов, в качестве системы поддержки принятия решений

№ п/п	Автор и название диссертации	Научный вклад
12	Хохлов В.А. Методы управления и инструменты самоорганизации организации в современных условиях (2009) [134]	Выявлены методы рационализации информационной обеспеченности системы менеджмента организации, уточнена модель учета финансового риска и адаптации персонала
13	Ахунов Р.Н. Совершенствование прогнозирования экономического развития в рамках модели самоорганизации инновационно-инвестиционной деятельности организации (2009) [10]	Методика прогнозирования развития организации на основе показателя «активность системы»
14	Кузнецов Н.В. Обеспечение устойчивого развития предпринимательских структур на основе взаимодействия механизмов управления и самоорганизации (2010) [60]	Обеспечение связей между основными элементами, совмещение фаз колебаний, цикличности (важность синхронизации)
15	Каленская Н.В. Методология формирования инфраструктурного обеспечения развития промышленных предприятий (2010) [48]	Введено понятие инфраструктурного обеспечения для формирования условий реализации результатов инновационного развития. Сформирована структурно-функциональная модель построения инфраструктуры инновационного развития организации
16	Нелюбина Т.А. Управление инновационной восприимчивостью социально-экономических систем (2010) [82]	Предложена методология формирования суммарного динамического портрета, выраженная в принципах, процедуре и методах оценки уровня неустойчивости, вносимой в деятельность системы через ее параметры порядка. Предложен механизм управления инновационной восприимчивостью социально-экономических систем
17	Вожегова М.А. Информационное обеспечение инновационного развития организации (2011) [25]	Роль механизма информационного обеспечения, определение качества информационного обеспечения для принятия управленческих решений. Разработан механизм оценки степени инновационной активности организации
18	Райхлина А.В. Формирование и развитие инфраструктуры инновационной деятельности (2012) [102]	Сущность, цели и задачи инфраструктуры инновационной деятельности. Система принципов формирования и алгоритм функционирования. Требования к инфраструктурной поддержке инноваций
19	Акатов Н.Б. Теоретико-методологические основы управления инновационным саморазвитием организации (2012) [4]	Сформирована авторская теоретико-методологическая концепция управления инновационным саморазвитием организации на основе конкретизации деятельности и поведения субъекта управления. Разработан механизм формирования активного субъекта управления инновационным саморазвитием организации
20	Кустова М.В. Совершенствование инфраструктурного механизма воспроизводства инновационных лидеров (2012) [62]	Усовершенствована модель взаимодействия участников инфраструктурного механизма воспроизводства инновационных лидеров. Разработана концептуальная модель инфраструктурного механизма воспроизводства инновационных лидеров как основа для организации взаимодействия заинтересованных сторон в воспроизводстве инновационных лидеров

№ п/п	Автор и название диссертации	Научный вклад
21	Буланов А.Ю. Совершенствование механизма управления инновациями в инфраструктурном окружении организации (2013) [16]	Введен механизм управления инновациями в инфраструктурном окружении организации на микро- и макроуровне. Предложен алгоритм формирования и оценки добавочно стоимости, выявлены системы, стимулирующие инновационную деятельность
22	Новикова О.А. Управление инновационной активностью хозяйствующих субъектов в условиях саморазвития (2013) [86]	Исследование состояния инновационного потенциала (на основе финансовых показателей) как условие для саморазвития хозяйствующего субъекта
23	Шестакова Е.В. Формирование интегративного механизма самоорганизации производственно-экономических систем (2017) [144]	Предложен интегративный механизм самоорганизации производственно-экономических систем как многоуровневой системы взаимосвязанных субмеханизмов
24	Молодчик А.В., Комаров С.В., Эсаулова И.А., Димитракиев Д. Механизмы и формы самоорганизации и саморазвития: монография (2019) [76]	Проведен анализ организаций, реализующих принципы самоорганизации и саморазвития, рассмотрены механизмы запуска процессов саморазвития
25	Бухвалов Н.Ю. Методология формирования и развития высокотехнологичного сектора экономики (2016) [18, 19]	Предложен элемент, инициирующий саморазвитие хозяйствующих субъектов. Выделены признаки их взаимодействий, определяющиеся масштабом предприятий и устойчивостью эволюционных моделей формирования и развития высокотехнологичных предприятий

Как мы видим из представленной аналитики, в исследовании вопросов самоорганизации, саморазвития и роли информации и инфраструктуры фокус внимания авторов сконцентрирован преимущественно на следующих аспектах научной новизны:

- потенциал предприятия/организации как условие саморазвития, «активность» системы, механизмы управления гибкостью;
- роль самоорганизации в формировании конкурентоспособной стратегии, методы распознавания экономического кризиса;
- роль поведения субъекта управления для запуска процессов саморазвития, инструменты и модели запуска инновационного лидерства и инновационного развития организации;
- важность обеспечения связей между основными элементами и их синхронизации;
- информационное обеспечение системы менеджмента организации, управление информационными потоками внутри подразделений, определение качества информационного обеспечения;

- экономическая самостоятельность структурных подразделений и вопросы безопасности;
- формирование интегрированной коммуникационной составляющей инфраструктуры;
- роль инфраструктуры, виды инфраструктуры, алгоритмы, требования и пр.;
- принципы, процедуры и методы оценки уровня неустойчивости, вносимой в деятельность системы;
- интеграция механизмов самоорганизации производственно-экономической системы как многоуровневой системы взаимосвязанных субмеханизмов.

Наиболее комплексный и целостный взгляд на сочетание информационных и инфраструктурных аспектов и их роли в самоорганизации и саморазвития представлен в диссертации Шестаковой Е.В, где предложен интегративный механизм самоорганизации производственно-экономических систем как многоуровневой системы взаимосвязанных субмеханизмов. В качестве основных субмеханизмов она выделяет следующие: организационный, экономический, мотивационный и информационный, располагая информационный механизм на один концептуальный по роли и важности «уровень».

Остальные авторы рассматривают понятия «инфраструктура» и «информация» без их интеграционного взаимодействия и выстроенных взаимосвязей, делая отдельные акценты на важности данных элементов в системе самоорганизации и саморазвития.

В текущей экономической, политической и социальной ситуации работе с информацией в компании отводится особая роль. Управление организацией сложно осуществлять без своевременной и достоверной информации, более того, сегодня информация является «оружием» в конкурентной борьбе компаний. Именно поэтому мы предлагаем выделить особую роль работы с информацией в саморазвивающихся компаниях, а именно синхронизировать инфраструктурные и информационные элементы в решении вопросов управления саморазвитием организации.

Работа с информацией включает в себя не только ее качественное производство, хранение, переработку и реализацию в целях организации, но и перевод ин-

формационного потока в информационный ресурс для компании. А это продукт интеллектуальной деятельности наиболее квалифицированной части персонала организации (субъекты управления), который базируется на обработке уже имеющейся информации, структурированной в удобной и достоверной форме по специальным параметрам и моделям, поддерживающим процессы саморазвития организации, а также активный поиск информации вне организации под фокусом ряда приоритетных для организации направлений.

Это означает управление на уровне оценки информации по степени ее важности и новые методы быстрого «извлечения» неформализованных знаний у ключевых сотрудников компании и из внешних источников, являющихся их носителями, корректная структуризация этих знаний и создание удобной и понятной системы навигации для быстрого доступа и передачи накопленных знаний в компании для повышения ее конкурентоспособности, гибкости и адаптивности в ситуации быстрых экономических, социальных, политических и прочих изменений.

Автор диссертационной работы предлагает посмотреть на вопросы самоорганизации и саморазвития с иной позиции, фокусом внимания которой станет информационно-инфраструктурный механизм управления саморазвитием организации как полный цикл преобразования данных и информации в актуальные для саморазвития знания, что позволит сформировать новую структуру, новые функции и уточненные качества информационно-ресурсного обеспечения.

Такой взгляд позволит доработать следующие выявленные противоречия авторов научных трудов, внесших ценный вклад в изучение механизмов управления саморазвития и самоорганизации:

- информация в организации преимущественно рассматривается как информационный поток, а не информационный ресурс, т.е. проходит этапы обработки и хранения, но недостаточно рассмотрены вопросы объективности поступающей информации, необходимости ее наличия в организации и выделения приоритетных направлений работы с информационными потоками;
- акцент на таких элементах в системе самоорганизации и саморазвития, как «инфраструктура» и «информация», делается по отдельности, данные элементы не рассматриваются в их плотном взаимодействии;

- недостаточно представлены условия, запускающие процесс инициации саморазвития и самоуправления;
- широко раскрыт вопрос доступности информации, градации допуска к ней по ряду критериев для персонала, но слабо освещен вопрос необходимости ограничения доступа к информационному потоку, не прошедшему управленческие фильтры.

Для снятия вышеуказанных противоречий перед автором стоит задача актуализировать вопросы работы с информационными потоками, смоделировать информационно-ресурсное обеспечение, которое является необходимой частью инфраструктуры управления саморазвитием организации.

1.3. Информационно-ресурсное обеспечение управления саморазвитием организации

Традиционный подход к развитию информационного обеспечения управления саморазвитием организации основывается на использовании современных цифровых и информационных технологий, которые не в полной мере раскрывают возможности саморазвивающихся структур, а отсутствие адекватного и своевременного информационного обеспечения создания саморазвивающейся организации делает невозможным, обнуляет все усилия практического воплощения концепции саморазвития [30; 31; 123].

Реализовать эти возможности сегодня помогают новые инфраструктурные центры: центры компетенций, центры инноваций, центры наставничества, центры профессиональных сообществ и другие, которые представляют собой инфраструктурные образования и играют решающую роль в повышении скорости, безошибочности, обеспечения качества процесса трансформации данных в знания, а также в согласовании целей и действий основных участников выработки и реализации управленческих решений.

Тем не менее при наличии указанных инфраструктурных элементов в организациях по-прежнему сохраняются проблемы в части эффективности информационного обеспечения управления саморазвитием организации, особенно в вопросах учета роли и влияния инфраструктурного обеспечения полного цикла работы с информацией при принятии и реализации управленческих решений.

Понятия «данные», «информация» и «знания» анализировались рядом авторов, среди которых А. Гапоненко, Т. Орлова [28], Б.З. Миллер [77], К. Джанет, Э. Уиллер [37], М. Мариничева [71], В. Тихомиров, Н. Днепровская, С. Селедков, И. Павловская, А.Уринцов [124, 129] и другие.

При рассмотрении данных понятий мы остановимся на следующих определениях.

Данные – это совокупность сведений, зафиксированных на определенном носителе в определенной форме, пригодной для хранения, передачи и обработки. Обработка данных дает возможность получить информацию.

Информация – это обработанные с определенной целью данные, позволяющие их распознавать (читать, понимать) в зависимости от цели и контекста.

Классификация и структурирование информации, поступающей в организацию и функционирующей в ней, может носить различный характер и зависит от многих факторов: цели организации (стратегические и тактические), организационная структура организации, процессы и системы управления, стиль управления, корпоративная культура компании, уровень доверия и лидерской активности, способы хранения информации и т.д.

Знания – это зафиксированная и проверенная практикой обработанная информация, которая использовалась и может многократно использоваться для принятия решений. Знания – есть интеллектуальный капитал компании.

Информация становится знаниями, когда она не только несет значимый контекст (т. е. сообщает, что произошло), но и говорит, почему это произошло, и тем самым помогает принять правильное решение. Знания имеют индивидуальную ценность – с их помощью можно получить результат [71].

В современном мире для организации важно не только «быть в курсе», то есть иметь необходимую информацию, но и заниматься целенаправленным поиском информации по ряду приоритетных направлений, которые позволяют организации не только удерживать конкурентные позиции, но и инициировать процессы самоорганизации и саморазвития в компании.

Уже недостаточно грамотно диагностировать информационные потоки посредством классических методов: анализ, идентификация, тестирование, отсеива-

ние, фиксация, создание, необходим полный цикл грамотной работы с информационными потоками и преобразование информации в актуальные для компании знания, а также извлечение неформализованных знаний, корректная структуризация этих знаний и создание удобной и понятной системы навигации для быстрого доступа и передачи накопленных знаний в компании для повышения ее конкурентоспособности, гибкости и адаптивности в ситуации быстрых экономических, социальных, политических и прочих изменений.

Распределение знания является жизненно важным для организаций, поскольку распространение знаний между сотрудниками увеличивает знаниевый (интеллектуальный) капитал всей организации. Это один из немногих активов организации, который увеличивается по мере его потребления. Каждый сотрудник представляет собой хранилище информации. Сознательно или нет, но люди приобретают знания в процессе каждодневной работы. И во многих случаях никто не заставляет их это делать. Компании, которые учатся использовать потенциальные интеллектуальные возможности сотрудников и их способности сбора информации, обладают большей устойчивостью и конкурентоспособностью [148].

Было проведено два крупных исследования, объектом изучения которых были практики управления знаниями в компаниях. Первое исследование было проведено двумя компаниями «КМ-Альянс» в сотрудничестве с «МАЛАКУТ – HR-исследования и решения», в нем приняли участие 63 российские компании. Второе – Высшей школой менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, в котором участвовало 240 компаний.

Большая часть исследуемых компаний реализуют различного рода проекты по управлению знаниями, но только 28 % создали формализованную стратегию по управлению знаниями. 37 % компаний утверждают, что у них присутствуют все четыре этапа управления знаниями, предложенные в исследовании, а именно: выявление знаний – 70 %, создание и сбор знаний – 85 %, хранение знаний – 86 %, обмен знаниями – 81 % (ответы респондентов).

На Рисунке 1 мы видим распределение опрашиваемых компаний по отраслям деятельности и корреляцию между уровнем конкуренции в отрасли и

активностью в вопросах управления знаниями на момент проведения исследований, а на Рисунке 2 показана диспропорция в распределении внимания компании к этапам управления знаниями, а именно увлечение вопросами хранения знаний в ущерб процессам выявления, создания и обмена.

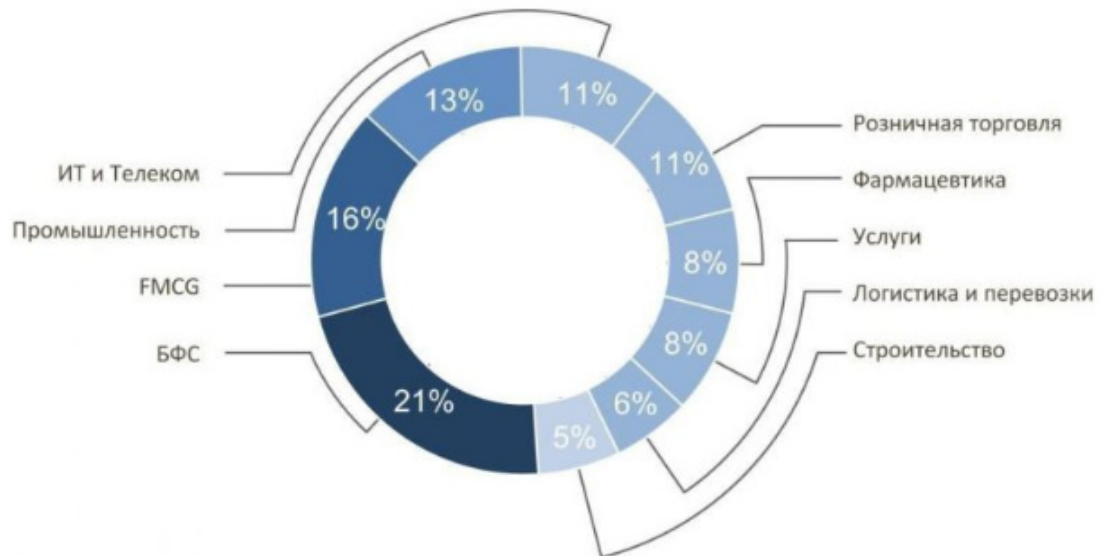


Рисунок 1 – Распределение компаний – участников исследований по отраслям деятельности



Рисунок 2 – Процентное распределение внимания компании к этапам управления знаниями

Важно, чтобы менеджеры обладали знанием своего бизнеса и области своей профессиональной компетентности, понимали, что существуют уровни явного (формализованного) и неявного (неформализованного) знания, осознавали важность перевода неявного знания в явное и желали это сделать, т.е. были готовы делиться для достижения личных и общих целей компании.

Неграмотная работа в организациях с информационными потоками и знаниями приводит к следующим ограничениям (сложностям, проблемам) с последующими коммуникативными, ресурсными и пр. издержками:

- недостаточность или перегруженность информацией;
- недостаточность информации концептуального характера и приоритетных направлений;
- низкая скорость доставки и обновления информации;
- дублирование информации на разных уровнях организации;
- соответствие информации стратегическим задачам, политической и экономической ситуации;
- искаженные коммуникации и конфликтные ситуации;
- отсутствие грамотной структуризации информации;

И, как следствие вышеперечисленных ограничений, снижение мотивации и вовлеченности персонала, возможно, неверно принятые управленческие решения и снижение конкурентных позиций организации.

Вышеперечисленные ограничения устраняют моделируемое нами **информационно-ресурсное обеспечение управления саморазвитием организации**. Под ним мы понимаем полный цикл преобразования данных и информации в актуальные для саморазвития организации знания, отличающееся от известных наличием в данном цикле инфраструктурного сопровождения в виде центров управления саморазвитием в организации. Данное определение позволяет сформировать новую структуру, функции и уточненные качества информационно-ресурсного обеспечения.

В данном случае работа с информацией включает в себя не только классические методы ее обработки, такие как: анализ, идентификация, тестирование, отсеивание, фиксация, создание, но и формирование приоритетных направлений поиска и обработки информации и современные методы работы с информацией, приводящие к формированию в организации знаний.

В данном случае информационный ресурс – это продукт интеллектуальной деятельности наиболее квалифицированной части персонала организации – цен-

тров управления саморазвитием (центр компетенций, центр инноваций, центр наставничества, центр профессиональных сообществ, центр проектной деятельности), сотрудники которых обладают профессиональными и специализированными компетенциями в рамках своего центра, владея управленческой информацией по отношению к задачам организации (на следующих уровнях: концептуальный, стратегический, тактический, операционный), осознают приоритеты работы с информационными потоками и наделены управленческими полномочиями по решению задач саморазвития организации и выполняют специальные функции и задачи по работе с информацией.

Вся функционирующая в компании информация, а также входящая и исходящая из нее подлежит специальной обработке при помощи центров управления саморазвитием, ориентируясь на важные направления работы с информацией (ее поиска и обработки). В качестве приоритетных направлений выделяем следующие: цифровизация, лучшие практики организаций, модели саморазвития и самоорганизации, IT-продукты, включая создаваемые в РФ, тренды (социальные, политические, экономические и пр.).

Как мы видим на Рисунке 3, в результате процесса трансформации информационного потока в информационный ресурс в компании информация (данные и знания) преобразуется в знаниевый потенциал, системно внедряются следующие процессы работы с информационными потоками: извлечение информации/знаний, создание новых информации/знаний, повторное использование информации/знаний, удержание информации/знаний, передача информации/знаний (обмен опытом), формализация знаний, структурирование и документирование.

В результате информационный поток преобразовывается в знаниевый потенциал компании, представленный на новом качественном уровне в следующем виде ее упорядочивания: витрина данных, база знаний, документооборот, методики и технологии, CRM-система; цифровой бренд организации.

Информационные ресурсы – это совокупность данных, организованных для получения достоверной информации в различных областях знаний и практической деятельности. Они базируются на обработке уже имеющейся информации по

специальным параметрам и моделям (математическая обработка, логическая, семантическая и т.д.). К информационным ресурсам мы относим: витрину данных, базу знаний, документооборот, методики, технологии, CRM-системы.

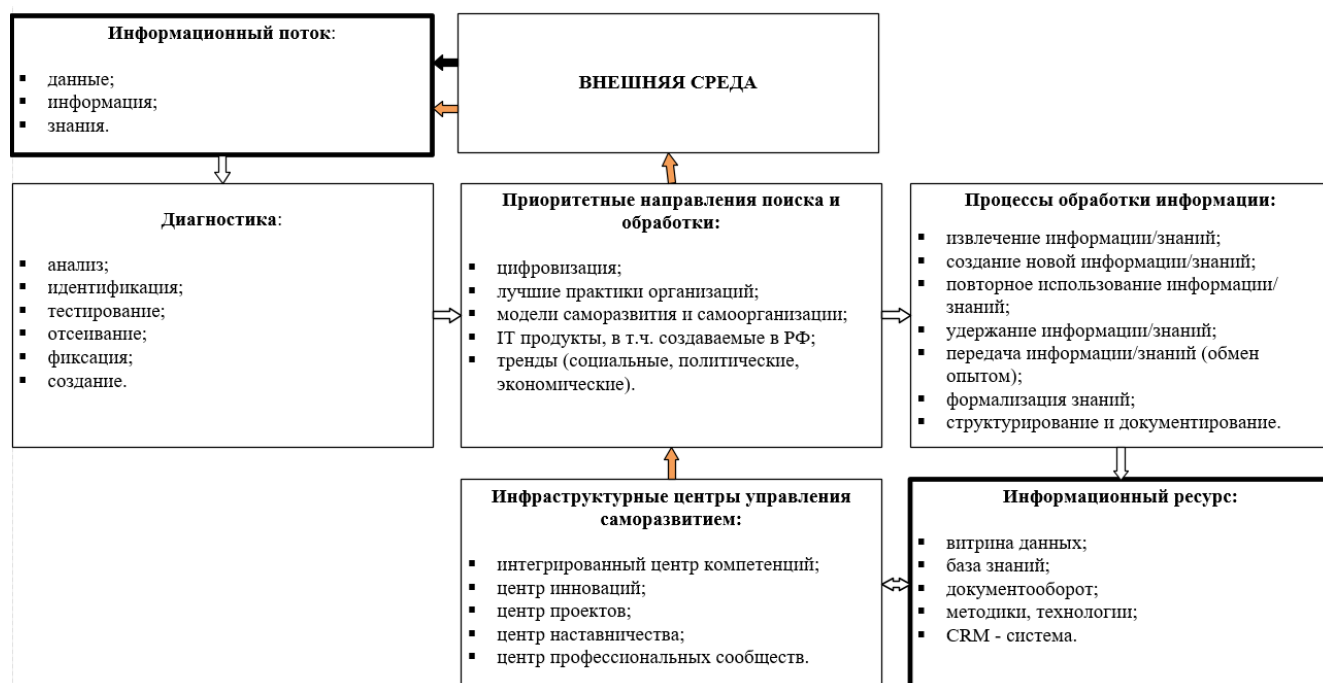


Рисунок 3 – Информационно-ресурсное обеспечение управления саморазвитием организации

Витрина данных (data mart) – это специализированное хранилище данных, содержащее данные по разным направлениям деятельности организации. Это комплекс тематически связанных баз данных, относящихся к конкретным аспектам деятельности компании.

База знаний (knowledge base) – специализированное хранилище опыта и знаний, которые могут быть прошлым опытом как собственной компании, так и других. Данная информация позволяет провести анализ и сделать выводы при решении сложных производственных и управленческих задач.

Документооборот – это движение документов в организации от момента их создания или получения (отправки) до конечной стадии выполнения: полного исполнения, сдачи в дело, отправки. Документооборот делится на централизованный и уровни структурного подразделения. В централизованный документооборот включается вся документация, подлежащая централизованной регистрации.

В документооборот уровня структурного подразделения включены документы, учитываемые только в структурных подразделениях [140].

Корпоративное хранилище методов и технологий позволяет организации консолидировать в одном месте апробированные лучшие практики и те, которые «не сработали» как знания, проверенные опытным путем внутри компании, так и в других. То, что не сработало, сохранять не менее ценно, чем успешные методики и технологии, по ряду причин: это позволит избежать ошибок при решении аналогичных задач и выявлять зоны роста для компании, анализируя «неудачную» практику, диагностику ее причины и разрабатывая новые способы решения задач.

CRM-система (Customer Relationship Management) – это прикладное программное обеспечение для организации, благодаря которому осуществляется автоматизация взаимодействия со внутренним и внешним клиентом, улучшения процессов маркетинга, бизнес-процессов и необходимой аналитики.

Современные производственные организации имеют внедренную CRM-систему для консолидации работы всех служб производства в одном месте, для быстрого и легкого доступа каждого сотрудника к необходимой для него информации. В качестве CRM-системы организации используют либо готовые на рынке программные обеспечения («Битрикс 24», Amma, «1С» и др.), либо разрабатывают собственные системы.

Представленное информационно-ресурсное обеспечение управления саморазвитием организации возможно и эффективно при обеспечении следующих условий:

- введения в организации новых организационных центров управления саморазвитием;
- создания системы навигации, т.е. пути соединения людей с нужными людьми и информацией, а это новые процедуры работы с информацией;
- составления кастомизированных (адаптированных к потребностям пользователей (сотрудников)) профилей новостей и другой необходимой информации;
- контроля потоков исходящей и входящей информации;
- обеспечения доступа только к той информации, которая необходима;
- поддержки инициативы сотрудников по генерированию, обмену и сохранению информации;

- создания и поддержания корпоративной среды доверия и обмена опытом и знаниями;
- создания и поддержания прозрачных схем управления потоками информации;
- создания общей комфортной коммуникационной среды;
- обеспечения удаленного доступа к необходимым ресурсам;
- сохранения полученных результатов.

Соблюдение вышеперечисленных условий позволит информационно-ресурсному обеспечению проявить себя в новых качествах, что способствует созданию условий саморазвития организации (Таблица 4).

Таблица 4 – Функции и новые качества информационно-ресурсного обеспечения процесса саморазвития в организации

Функция	Новые качества
Диагностическая	Быстрый анализ информационного потока внешней и внутренней среды, идентификация и анализ информации, тестирование (при необходимости), достоверность, объективность и полнота информации, высокая скорость, экономия времени, выявление лидеров, экспертов, инноваторов
Планирования и прогнозирования	Снижение неопределенности и рисков, системность и упорядоченность, усиление доверия и конкурентных позиций, прозрачность и понятность, быстрая адаптация и реакция на вызовы
Вовлекающая (побуждающая)	Поддержание корпоративной среды доверия и взаимобмена, одобрения инициативы сотрудников, запуск процессов генерации информации, идей, знаний, адаптация персонала, снижение коммуникативных барьеров, устойчивость
Синхронизирующая	Согласованность процессов, сбалансированность входящей и используемой информации, стыковка интересов сотрудников с целями компании, доступность информации под необходимый запрос
Навигационная	Соединения людей с нужными людьми и информацией в короткие сроки с наименьшими затратами, формирование новых форм взаимодействия и самоорганизации, наглядность, простота и понятность, формирование ответственности, знание о тех, кто знает (эксперты)
Трансляционная	Обеспечение накопления, сохранения и циркулирования информационных потоков с высокой скоростью и точностью донесения необходимой информации
Кастомизации	Соблюдение принципа необходимости и достаточности – объединение, группировка и организация доступа к информационным ресурсам таким образом, чтобы сотрудники имели необходимую информацию, но не были ей перегружены. Прозрачные схемы управления потоками информации, правовая грамотность, простота, понятность, наглядность

Функция	Новые качества
Контрольная	Работа с внешней информацией: ограничение и привлечение, сохранение конфиденциальной информации, обеспечение удаленного доступа, обеспечение принципа необходимости и достаточности
Сохранения и развития	Перевод неявных знаний в явные, фиксация информации и знаний, консолидация знаний внутри компании при уходе сотрудника, новые формы коммуникаций, рост компетенций и мотивации
Диагностическая	Быстрый анализ информационного потока внешней и внутренней среды, идентификация и анализ информации, тестирование (при необходимости), достоверность, объективность и полнота информации, высокая скорость, экономия времени, выявление лидеров, экспертов, инноваторов
Планирования и прогнозирования	Снижение неопределенности и рисков, системность и упорядоченность, усиление доверия и конкурентных позиций, прозрачность и понятность, быстрая адаптация и реакция на вызовы
Вовлекающая (побуждающая)	Поддержание корпоративной среды коммуникации, доверия и взаимодействия, одобрения инициативы сотрудников, запуск процессов генерации информации, идей, знаний, адаптация персонала, снижение коммуникативных барьеров, устойчивость
Синхронизирующая	Согласованность процессов, сбалансированность входящей и используемой информации, стыковка интересов сотрудников с целями компании, доступность информации под необходимый запрос
Навигационная	Соединения людей с нужными людьми и информацией в короткие сроки с наименьшими затратами, формирование новых форм взаимодействия и самоорганизации, наглядность, простота и понятность, формирование ответственности, знание о тех, кто знает (эксперты)
Трансляционная	Обеспечение накопления, сохранения и циркулирования информационных потоков с высокой скоростью и точностью донесения необходимой информации
Кастомизации	Соблюдение принципа необходимости и достаточности – объединение, группировка и организация доступа к информационным ресурсам таким образом, чтобы сотрудники имели необходимую информацию, но не были ей перегружены. Прозрачные схемы управления потоками информации, правовая грамотность, простота, понятность, наглядность
Контрольная	Работа с внешней информацией: ограничение и привлечение, сохранение конфиденциальной информации, обеспечение удаленного доступа, обеспечение принципа необходимости и достаточности
Сохранения и развития	Перевод неявных знаний в явные, фиксация информации и знаний, консолидация знаний внутри компании при уходе сотрудника, новые формы коммуникаций, рост компетенций и мотивации

Представленное информационно-ресурсное обеспечение позволяет не только грамотно распределять, хранить и создавать информацию и знания, но и снимать информационные перегрузки с персонала, что, в свою очередь, снижает напряжение и стресс и тем самым увеличивает эффективность их работы.

Выводы по главе 1

1. На основе анализа компаний нового типа, известными как «интеллектуальная организация», «рефлексивное предприятие», «обучающаяся организация», «компания – создатель знания», на конкурентные преимущества которых все больше обращают внимание организации в современном мире, в диссертационном исследовании уточнены основные определения: самоорганизация и саморазвитие.

2. Проведен анализ научных работ, в которых объектом/предметом исследования являлись информационные, инфраструктурные механизмы управления саморазвитием и механизмы управления адаптацией, потенциалом, лидерской активностью и другими аспектами поведения, имеющего отношение к процессу самоорганизации и саморазвития. На основе анализа были выявлены противоречия, для устранения которых актуализированы вопросы работы с информационными потоками и смоделировано информационно-ресурсное обеспечение, которое является необходимой частью инфраструктуры управления саморазвитием организации.

3. Уточнено содержание понятия «информационно-ресурсное обеспечение управления саморазвитием организации» как полного цикла преобразования данных и информации в актуальные для саморазвития организации знания, отличающееся от известных наличием в данном цикле инфраструктурного сопровождения центров управления саморазвитием в организации. Данное определение позволяет сформировать новую структуру, функции и уточненные качества информационно-ресурсного обеспечения.

4. Представленное информационно-ресурсное обеспечение управления саморазвитием организации возможно и эффективно при обеспечении ряда условий, раскрытых в диссертационной работе. Соблюдение данных условий позволит информационно-ресурсному обеспечению проявить себя в новых свойствах (новом качестве), которые были раскрыты в диссертационном исследовании.

5. За счет создания необходимых условий и сформированных новых качеств информационно-ресурсного обеспечения саморазвития организация получает ряд неоспоримых преимуществ, а именно: единую информационную систему хране-

ния данных и знаний компаний, повышение ценности информации за счет скорости, точности и своевременности и ее неуничтожимости в процессе использования, гармонизацию и согласованность потоков и процессов, снятие информационной перегруженности, повышение уровня удовлетворенности и вовлеченности персонала, более быстрое и точное принятие управленческих решений.

ГЛАВА 2. ИНФОРМАЦИОННО-ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ САМОРАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Условия функционирования информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации

Была проведена исследовательская работа по наличию и интерпретации в научных трудах следующих ключевых понятий: механизм, механизм управления, инфраструктура, информация, знания, информационная инфраструктура, информационный механизм, информационный механизм управления. Краткая аналитика понятий приведена в Приложении 3.

Для эффективного функционирования информационно-инфраструктурного механизма необходимы определенные условия, созданные в компании, которые помогают инициировать элементы самоорганизации и саморазвития. Под условиями, выполняющими заданные функции, мы понимаем формирование среды в организации в виде ее корпоративной культуры на основе осознанной и формализованной работы с ценностями компании, ее миссии и алгоритма синхронизации стратегических целей организации с индивидуальными и производственными потребностями сотрудников.

Грамотно созданная среда может как усилить, так и ослабить все запускаемые процессы. В отличие от административных и экономических методов управления, культура является неформализованным, а следовательно, трудноформируемым элементом управления. Она основывается на традициях, личных примерах, авторитете, т. е. на длительно создаваемых ценностях. Вместе с тем это очень эффективный механизм, так как по своей природе и сути он очень близок к внутренним факторам мотивации. Культура может быть благодатной почвой для развития инициативы и творчества каждого работника, его высокой вовлеченности как основы саморазвития сотрудников и организации в целом [125].

В основе любой культуры лежат ценности организации и ее сотрудников. Ценности входят в категорию управления смыслами – методологии объединения команды, управляющей отношением сотрудников. Ценности – предельные жиз-

ненные ориентиры, по которым мы выстраиваем свое поведение, отношения, ставим себе цели и ограничения.

Корпоративные ценности – это правила, нормы, принципы, которые принимают (частично или полностью) сотрудники компании. Они определяют не только отношения и коммуникации сотрудников внутри компании, но и за ее пределами. Более того, ценности определяют взаимодействие сотрудников с клиентами, партнерами и влияют на вне рабочее времяпровождение. Корпоративные ценности создаются на долгий период времени и определяют поведение сотрудников в компании.

«Именно ценности упорядочивают людей и побуждают их действовать сообща, во имя общих интересов», – К. Бланшар [14].

Примеры ценностей и миссий компаний, строящиеся на концепции саморазвития, представлены в Приложении 4 диссертационной работы. Управление сотрудниками на ценностном уровне имеет непосредственное отношение к процессу саморазвития как сотрудника, так и организации в целом. Это фундаментальный аспект, но далеко не из легких. Формирование культуры единых ценностей позволяет не только снизить напряжение и стресс сотрудников, но и повышает их производительность труда и более быстрое достижение поставленных целей [130].

Организации, базирующиеся на концепциях саморазвивающихся систем, ставят перед собой цели формализации корпоративных ценностей, активного вовлечения сотрудников в осознание, принятие и следование корпоративным ценностям и переводе ценностей во внешний и внутренний маркетинг компании. Ниже представлены основные способы объединения ценностей сотрудников и организации [125]:

- доносить ценности компании через доступные информационные каналы;
- демонстрировать ценности в различных социальных проектах;
- при первоначальном контакте с соискателями обращать внимание на ценностный уровень компании и планировать целенаправленные действия по стыковке ценностей на испытательном сроке;
- системно проводить мероприятия по актуализации ценностей корпоративного уровня;

- формировать систему мотивации персонала с учетом соответствия его поведения (принципов, правил) по отношению к корпоративным ценностям компании;
- в обучающих и командообразующих мероприятиях предусматривать инструменты закрепления (повторения) корпоративных ценностей.

Если по каким-то причинам корпоративные ценности в организации не созданы, то ниже мы предлагаем авторский алгоритм их формирования в прямой последовательности с учетом цели, что создаваемые корпоративные ценности должны в будущем работать во благо компании, а не просто быть написанными, а по факту забытыми, т.е. не применяемыми на практике, а следовательно, являться абсолютно бесполезным трудом группы людей.

Этап 1. Диагностика текущих корпоративных ценностей. Даже если корпоративные ценности в компании не формализованы, любая компания «живет» на основе каких-то ценностей, просто на неосознанном уровне сотрудников и клиентов компании, точнее сказать, скорее всего, ее части.

Диагностировать текущие ценности компании в первом приближении можно при помощи анонимного опроса сотрудников и клиентов компании, задавая следующие вопросы: «За что вы цените свою компанию», «Что для вас ценно, работая в этой компании», «За что вы цените компанию, помимо предоставляемых продуктов/услуг».

По опыту консалтинговой деятельности автора, при таком опросе мы получаем информацию, которая в дальнейшем будет положена в ценностный ряд компании.

Этап 2. Диагностика ценностей первых лиц компании, включая тех, кто занимается стратегическим и оперативным управлением, регулярно осуществляет коммуникации с сотрудниками, неосознанно транслируя свои ценности.

Этап 3. Анализ стратегического видения и миссии компании.

Этап 4. Анализ стратегических целей компании

Этап 5. Создание расширенного списка возможных корпоративных ценностей с учетом миссии компании, ее стратегических целей, жизненного цикла компании, актуальной ситуации функционирования бизнеса, личностных ценностей менеджмента компании и ценностных ориентиров приверженных и вовлеченных сотрудников (1-й этап).

На данном этапе рекомендуем посмотреть опыт передовых компаний, особенно тех, которые относят к самоорганизующимся и саморазвивающимся. Пример ценностей и миссии приведен в Приложении 4 диссертационной работы.

Важно проанализировать жизненный цикл компании, тренды и прогнозы развития отрасли компании, ожидания потребителей, чтобы грамотно заложить в ценностях конкурентное преимущество и отстройку от конкурентов (выгодное конкурентное преимущество).

Этап 6. Работа по формированию корпоративных ценностей с привлечением управленческого уровня сотрудников и вовлеченного персонала.

Привлечение сотрудников позволит снизить сопротивление персонала по дальнейшим работам внедрения корпоративных ценностей, даст возможность иметь единомышленников и трансляторов на разных иерархических уровнях управления и в разных структурных подразделениях. Также привлечение сотрудников на данном этапе позволяет проявить им лидерские качества и повышает мотивацию и вовлеченность персонала. В целом все это ускоряет процесс и повышает эффективность создания и внедрения корпоративных ценностей компании, а в дальнейшем облегчает процессы управления на ценностном уровне.

Этап 7. Стратегическая сессия для формирования окончательного списка корпоративных ценностей.

К стратегическим сессиям важно также привлекать ключевых сотрудников разных иерархических уровней управления и разных структурных подразделений по причинам, перечисленным в 6-м этапе.

Этап 8. Перевод каждой корпоративной ценности на уровень поведения.

Поведение сотрудника всегда есть производная от его ценностей. Если к сотруднику не предъявляют в качестве обязательного или рекомендуемого поведения определенные ценности, то он поступает в соответствии со своими ценностями и на основе его личностных и профессиональных компетенций. Именно поэтому важно не только осознать и формализовать ценности, но и понять самим и донести сотрудникам, как те или иные ценности проявляются, демонстрируются в том или ином поведении. Например, ценность «уважительное отношение» означает, что при об-

щении со внутренним и внешним клиентом мы используем уважительные слова, корректный тон, учитываем интересы и цели других, по возможности не критикуем на людях, не оскорбляем и не используем нецензурные слова и т.д.

Этап 9. Согласование с ключевыми лицами компании корпоративных ценностей.

Этап 10. Привлечение персонала компании в активную практику по принятию утвержденных ценностей и проявлению активной позиции демонстрации этих ценностей.

Это самый долгий и трудный путь, особенно в ситуации, когда корпоративные ценности компании частично не совпадают с ценностями сотрудников. Осознанно пишу, что частично, поскольку при полном несовпадении ценностей сотрудника и компании он, скорее всего, не будет работать в этой компании, за редким исключением в особых ситуациях.

На основе ценностей организации формируется миссия – это смысл существования компании за пределами ее существования. Миссия так же, как и ценности, декларируется в информационном пространстве и подкрепляется деятельностью самой компании. Примеры миссий самоорганизованных и саморазвивающихся компаний приведены в Приложении 4 диссертационной работы.

Стратегические цели. Стратегическое целеполагание является ключевым приоритетным направлением движения компании к желаемому стратегическому видению.

Формирование долгосрочных целей в организации – процесс длительный, в настоящий момент с небольшим горизонтом планирования, тогда как еще несколько лет назад компании выстраивали долгосрочное планирование от пяти лет и выше. Долгосрочное планирование прорабатывается управленческой командой по основным направлениям деятельности бизнеса: клиенты, финансы, персонал, партнеры, ресурсы, маркетинг, продукты/услуги, процессы.

«Ты всегда можешь изменить свой план, но только в том случае, если он у тебя есть» [93].

Механизмы самоорганизации и саморазвития напрямую связаны с вопросами осознанного целеполагания. Этот механизм включает в себя представления о желаемом будущем организации, включая ее будущие результаты деятельности и перспективы [125].

Согласование целей организации и мотивов сотрудника (личностных и профессиональных потребностей). Это один из основных вопросов в основе управления саморазвитием организации, поскольку чем в большей степени цели и мотивы сотрудника совпадают с целями организации, тем сильнее мотивация сотрудника, его лидерская позиция и, как следствие, инициатива, ответственность, самообучение, профессиональное развитие, вовлеченность в интересах развития организации.

Личные цели сотрудников и цели компании могут проявляться в следующих формах [76]:

1. Непринятие и несовпадение. Это ситуация, когда сотрудники не принимают цели компании или их не разделяют, или не понимают. В данной ситуации, если сотрудник по тем или иным критериям является ценным для компании (ресурсом для движения к стратегическим целям компании), целесообразно использовать два ключевых инструмента: если сотрудник несет важную управленческую функцию в компании, но имеют место разъяснительные сессии, то следует применять директивный метод управления с упором на должностные и прочие инструкции. Особенно это целесообразно для простых рабочих профессий (нижняя иерархическая ступень управления). Если сотрудник цели не понимает, но относится к руководящему составу, то целесообразно провести разъяснительную работу с привлечением формальных и неформальных лидеров и, опираясь на общие ценности, провести процедуры хотя бы частичного согласования целей организации и сотрудника. Если ценности сотрудника и организации хотя бы частично совпадают, то на основе этих объединяющих факторов всегда можно найти общие интересы и цели.

Итак, в данной ситуации в качестве основного метода мы используем процедуру диагностики и совмещения ценностей, после чего на основе общих ценностей совмещаем цели организации с мотивами сотрудника (индивидуальные и производственные потребности) с закреплением их в должностных инструкциях, дорожной

карте развития сотрудника и отслеживанием результатов показателей деятельности по этим целям в ключевых показателях эффективности сотрудника – KPI.

2. Частичное совпадение» целей организации и сотрудников. Это ситуация, когда некоторые цели организации принимаются и поддерживаются, а некоторые не принимаются.

В данной ситуации мы действуем аналогично описанной выше ситуации, когда цели организации и мотивы сотрудника не совпадают. Если сотрудники, чьи мотивы не совпадают с целями компании, являются для компании ключевыми и по разным причинам важными, то надо понимать, является ли «поле разногласий» важным для организации и сотрудника, насколько эти «моменты» могут проявляться в стратегической, тактической и операционной деятельности сотрудника и компании. На основе этой информации целесообразно принимать решение: стоит ли данные несоответствия разбирать, согласовывать (о чем было написано ранее) или их можно исключить (нейтрализовать) из профессиональной деятельности сотрудника, его сферы ответственности, стратегической активности, проектной работы и прочих основных рабочих моментов.

Почему важно провести стыковку целей и мотивов или по возможности несогласованную часть исключить из активной деятельности сотрудника? Если цель достигается в состоянии несогласия, то это порождает внутреннее напряжение личности (фрустрацию) и требует от сотрудника больших энергетических затрат. В данной ситуации сотрудник тратит силы и время не на достижение целей и саморазвитие, а на процессы «договориться с собой», при этом скорость достижения целей снижается, цели смещаются, а процесс управления саморазвитием усложняется. Важно найти цели и мотивы, объединяющие и организацию, и сотрудника, и именно на этих общих интересах, целях выстраивать стратегическую карту индивидуального развития сотрудника в рамках его функциональных обязанностей.

Человеческая история показывает, что когда люди сосредотачиваются на цели, выходящей за пределы собственного «Я», на цели более высоких, чем имеют они сами, они становятся способными на большее, чем полагали возможным. Скорее всего, это происходит потому, что когда мы глубоко концентрируемся на чем-

то за пределами себя, наше собственное «я» минимизируется. А основа нашей идентичности – это буквально самозащита. Именно наше «Я», встретившись с угрозой, велит нам замереть или бежать. Когда мы превосходим свое «Я» и минимизируем наше «эго», мы оказываемся способными преодолеть страх, тревогу и физиологические защитные механизмы, которые так часто удерживают нас от великих свершений. Перед нами открывается целый новый мир возможностей [118].

Итак, в данной ситуации в качестве основного метода мы используем карты индивидуального развития в соответствии с целями организации.

3. Совпадение или принятие целей организации. Это самая желаемая и комфортная среда для самоорганизации и саморазвития организации. В данном случае цели компании либо принимаются и разделяются сотрудниками, как близкие и не противоречащие их собственным мотивам, либо цели компании совпадают с целями сотрудников (лежат в единой смысловой деятельности). Принятие, а еще лучше совпадение целей компании и сотрудников запускает процессы саморазвития, поскольку сотрудником движет внутренняя мотивация скорейшего достижения целей компании для достижения своих собственных, что порождает процессы быстрого личного и профессионального роста, участия в поиске самых быстрых и оптимальных путей целедостижения, высокое ресурсное состояние, что влечет за собой высокую вовлеченность и производительность труда, а также эмоциональное вовлечение в идеи и цели (свои и компании) других сотрудников компании. Чем выше социальная, внутрипрофессиональная активность таких сотрудников, тем шире охват зоны влияния и «заражения» идеями, целями, энергией, мотивами и, как следствие, порождение большего количества «очагов» саморазвития внутри компании и упрощение процесса управления саморазвитием самой организации.

Итак, в данной ситуации в качестве основного метода мы используем процедуру планирования долгосрочных целей сотрудника с учетом долгосрочных целей организации. Сотрудник, замотивированный на достижение собственных целей, реализацию которых он видит в достижении целей организации, является высокововлеченным сотрудником, который будет по собственной инициативе всяческими методами и способами способствовать достижению общих целей.

Еще одним инструментом совмещения целей организации и личных интересов (целей, потребностей) сотрудников является алгоритм, который показывает, что сложные (неприятные) задачи на работе (в организации) решают личные задачи сотрудника (вне работы). Ниже представлен авторский алгоритм реализации данной задачи:

Этап 1: за что сотрудник ценит (любит) свою работу, помимо денег.

Сотрудник отвечает (письменно и анонимно) на вопрос «За что ты ценишь (любишь) свою работу, помимо денег».

Во всех случаях, в которых автор диссертационного исследования, применял данный инструмент в организациях при работе с персоналом, при ответе на данный вопрос сотрудники указывают позитивные моменты (условия труда, задачи, возможности). Например, дружный коллектив, хорошие условия, интересные командировки, работа рядом с домом, большое количество общения, нормированный график труда и пр.

Этап 2: долгосрочные личные цели сотрудника (его будущий образ).

Сотрудник отвечает (письменно) на вопрос: «Каким ты себя видишь в будущем через 3–5 лет? Кем хочешь работать? Каким набором качеств и умений обладать?»

В большинстве случаев сотрудник имеет такой образ в голове и может легко его описать. Но бывают ситуации, когда сотрудник затрудняется ответить на поставленный вопрос, и ему необходима на данном этапе помощь в формулировании его будущего образа. Помогает метод аналогии и примеры с другими сотрудниками.

Этап 3: качества и навыки, необходимые для достижения долгосрочных личных целей сотрудника (его будущего образа).

Сотрудник отвечает (письменно) на вопрос «Какие качества и навыки необходимо сотруднику развить, чтобы достичь желаемые долгосрочные личные цели (его желаемого будущего образа)». На данном этапе важно проконтролировать, чтобы перечисляемые качества и навыки были четко обозначенные и понятные для их развития. Например, качество «коммуникабельность» необходимо уточ-

нить. Под коммуникабельностью что понимает сотрудник? Навык активного слушания, свободного говорения, быстрого нахождения общих тем, умения внимательно слушать партнера? Это все навыки, входящие в группу коммуникативных навыков. Для работы с описываемым инструментом важно указывать точные «узкие» навыки и качества.

Часто сотрудники в качестве желаемых для развития (проработки) указывают следующие: уверенное общение с незнакомыми людьми, находчивость, спокойное восприятие критики, уверенность в себе, стрессоустойчивость, а именно выдержка, т.е. навык спокойной реакции на «внешние раздражители», навык самопрезентации, публичных выступлений и пр.

Этап 4: ситуации/задачи на работе, позволяющие развивать желаемые качества и навыки.

Сотрудник отвечает (письменно) на вопрос «Запишите рабочие ситуации/задачи, которые позволяют вам развивать желаемые качества и навыки (указанные на предыдущем этапе)».

Сотрудник описывает ситуации и задачи, которые помогают развивать желаемые навыки и качества. Выясняется, что эти ситуации/задачи являются для сотрудника сложными, на данный момент времени на работе «нелюбимыми». Например, звонки новым клиентам, переговоры и разногласия со «сложными» клиентами или коллегами.

Этап 5: ситуации/задачи на работе, позволяющие достигать желаемых целей и задач сотрудника вне работы.

На первом этапе мы спросили сотрудников: «За что они ценят (любят) работу, помимо денег». Сотрудники указали позитивные ситуации, которые их мотивируют и радуют, помимо зарабатываемых денег. Но каждый (доминирующее большинство) из них имеет желание быть иными через несколько лет: не только в планах увеличения материального дохода, но и в четком понимании, какими они хотят стать – какие качества и навыки развить.

В результате прохождения 2–5 этапов сотрудник осознает, что развить желаемые навыки и качества ему помогают развить сложные «нелюбимые» ситуа-

ции/задачи в организации. Данное осознание помогает сотруднику по-иному посмотреть на сложные ситуации/задачи в своей профессиональной деятельности и осознать их роль в достижении личных целей (не профессиональных) и изменить к ним отношение. Более того, у сотрудника не только снимается сопротивление в отношении выполнения этих задач, он заносит эти сложные ситуации/задачи в список «За что я ценю, люблю свою работу» – этап 1 приведенного инструмента.

Таким образом, сотрудник меняет свое мнение по отношению к сложным, неприятным рабочим задачам и в большей степени начинает демонстрировать практики самоорганизации и самоуправления, проявления инициативы и вовлеченности.

Вышеуказанные условия мы представляем обязательной базовой основой эффективного функционирования информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации и формирования сильной корпоративной (организационной) культуры компании.

Закрепление норм и правил поведения в корпоративной культуре компании является фактором ее долгосрочного развития, от ее состояния (сильная или слабая) зависит качество всех процессов, включая саморазвитие и управление им в организации. Наличие сильной и устойчивой и вместе с тем гибкой корпоративной культуры, адекватной быстро меняющейся окружающей среде, является одним из важнейших элементов саморазвивающейся компании.

Важными составляющими развитой корпоративной культуры является трансляция ценностей и убеждений компании во всех ее документах и атрибутах: кодекс чести, корпоративные стандарты, история компании, ритуалы, обряды, традиции и церемонии, концептуальные знаки, девизы и лозунги, мифы и легенды, организационные символы и корпоративный стиль.

Почему для саморазвивающейся компании важна сильная корпоративная культура и как она влияет на процессы самоорганизации и саморазвития?

Во-первых, сильная корпоративная культура позволяет сотрудникам почувствовать смысл их работы и самореализации, особенно в ситуации, когда цели сотрудника и компании совпадают. Это «состояние» персонала запускает процессы

инициации, вовлеченности, большей удовлетворенности, что по своей сути лежит в основе самоорганизации и саморазвития.

Во-вторых, сильная корпоративная культура вдохновляет сотрудников на поиск и реализацию творческих идей и программ по достижению личных и корпоративных целей, объединяет, сплачивает, усиливает командное взаимодействие, снижает напряжение и конфликтность, придает чувство безопасности и уверенности в завтрашнем дне.

В-третьих, сотрудники имеют мотивацию рассказывать другим о своей компании, продукте, проектах, идеях. Таким образом они становятся «адвокатами своей организации» и трансляторами во внешних и внутренних коммуникациях. Здесь задача компании – снабжать в достаточном виде сотрудников о важной, нужной, полезной, новой и пр. информации, которую выгодно транслировать во внешних и внутренних коммуникациях, а сотрудники, как правило, используют сами большое количество коммуникативных каналов и зачастую запускают вирусную коммуникацию, выгодную для компании, сами даже не догадываясь об этом.

В-четвертых, сильная корпоративная культура позволяет снизить издержки на привлечение нужной рабочей силы на рынке труда.

Выше были обозначены условия функционирования информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвития организации в виде ее корпоративной культуры на основе ценностей, миссии, синхронизации стратегических целей организации с целями сотрудников (их индивидуальными и производственными потребностями). Вместе с тем мы понимаем, что системная природа самого управления процессом саморазвития в организации предполагает включенность в более сложную систему управления и диктует необходимость взаимоувязки всех элементов системы, в основе которой лежат процессы саморазвития организации, именно поэтому важна роль грамотного информационно-ресурсного обеспечения с инфраструктурным сопровождением в виде центров управления саморазвитием.

2.2. Информационно-инфраструктурный механизм управления саморазвитием организации

В период реактивных изменений во всех сферах жизнедеятельности, неопределенности и неустойчивости перед организациями стоит важная задача – научиться работать и развиваться, инициируя культуру самоорганизации и саморазвития, а это означает поиск таких механизмов и методов, при которых запускаются процессы, побуждающие и поддерживающие инициативу персонала, основанные на его самоорганизации и высокой вовлеченности.

В основе разработанного информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации лежат условия, в которых реализуется данный механизм, структурное оформление в виде новых подразделений (центров управления саморазвитием) и информационно-ресурсное обеспечение, понятие которого раскрыто в первом положении диссертации.

Формируя информационно-инфраструктурный механизм управления саморазвитием организации, мы опираемся на лучшие практики и технологии, учитывая то, что создано исследователями и практиками, и сочетая старые, работающие с новыми, в соответствии с требованием времени, опираемся на принцип «достаточности и необходимости» по аналогии с метафорой «все хорошо в меру», поскольку в сложных системах «больше» может оказаться непродуктивным.

Информационно-инфраструктурный механизм включает качественно новые инфраструктурные компоненты (центры управления саморазвитием в организации), корпоративную среду для саморазвития и информационно-ресурсное сопровождение. Представленный подход дополняет существующие концепции в части информационных и инфраструктурных механизмов формированием высокого вовлечения персонала в процессы подготовки решений и принятия ответственности за их реализуемость, что создает основу для развития культуры самоорганизации и саморазвития (Рисунок 4).

Информационно-инфраструктурный механизм управления саморазвитием организации, реализуемый в новых обозначенных условиях, позволяет инициировать сам процесс самоорганизации/саморазвития персонала, который проходит через следующие стадии: самоопределение, самоконфигурирование, самоиницирование, са-

мотрансформация, благодаря чему, сотрудники переходят на новый уровень компетенций и вовлеченности, а организация получает новые результаты деятельности: инновационную результативность, операционную эффективность, систему управления знаниями, стратегические результаты деятельности (см. Рисунок 4) [4].



Рисунок 4 – Информационно-инфраструктурный механизм управления саморазвитием организации

Под самоопределением понимаем отношение субъекта к происходящему и утверждение собственной позиции (мнения) к той или иной ситуации в компании.

Под самоконфигурацией понимаем сопоставление индивидуальных и производственных потребностей субъекта по отношению к целям и задачам организации.

Под самоиницированием понимаем проявление инициативы субъекта по направлению достижения поставленных целей в соответствии с целями организации.

Под самотрансформацией понимаем осознанное движение к поставленным целям и переход субъекта на следующий уровень личностных и профессиональных компетенций [5].

Роль Центров управления саморазвитием в организации (интегрированный центр компетенций, центр инноваций, центр проектов, центр профессиональных

сообществ и центр наставничества), по мнению автора, в настоящее время сильно недооценена, поскольку выгоды не очевидны на стадии создания и развития таких центров, но синергетический эффект деятельности участников данных центров для организации дает свои плоды по истечении определенного времени [5].

Каждый из центров является особой структурной единицей организации, которая решает поставленные перед ним задачи, контролирует приоритетные в рамках поставленных задач направления деятельности, управляет информационными потоками в концепции информационно-ресурсного обеспечения (см. главу 1), аккумулирует соответствующие знания, в том числе используя процедуры выявления неформализованных знаний, и ищет способы получить от них максимальную пользу для сотрудников и организации в целом.

Сотрудники центров управления саморазвитием обладают профессиональными, личностными и специализированными компетенциями в рамках своего центра, являются приверженцами корпоративной культуры компании, владеют управленческой информацией по отношению к задачам организации на концептуальном, стратегическом, тактическом уровнях, наделены управленческими полномочиями по инициации процессов самоорганизации, повышения вовлеченности персонала, управления саморазвитием в организации, выстраивания внешних партнерских отношений (вузы, компании, государство).

Центры компетенций – это сложные логические структуры, которые затрагивают много различных субъектов и заинтересованных сторон и требуют обеспечения баланса интересов развития как участников центра, так и организации в целом. Достижение такого баланса возможно путем разделения обязанностей среди участников центров в рамках общей цели повышения эффективности деятельности организации.

Интегрированный центр компетенций

Основными задачами интегрированного центра компетенций являются следующие [136]:

- быстрое и точное развитие личностных и профессиональных компетенций специалистов разного управленческого уровня;

- планирование, формирование, анализ и корректировка развития персонала в соответствии с целями организации;
- формирование среды, комфортной для инициации процессов саморазвития в организации;
- синхронизация процессов обучения с корпоративной культурой организации;
- координация взаимодействия «вузы – организация»;
- мониторинг внутренних и внешних изменений;
- агрегация лучших обучающих практик и технологий и их адаптация под цели и среду организации.

Интегрированный центр компетенций является связующим звеном консолидации вузов и организации, позволяющий формировать компетентностные модели специалистов различного уровня управления в организации и создавать прогнозные модели необходимых компетенций для организации в ближайшем будущем с учетом быстро меняющейся среды и трендов, таким образом повышая конкурентные позиции организации.

Включение вузов как субъектов в трансформационные процессы управления саморазвития организации является важным решением, поскольку именно в вузах концентрируются научные и исследовательские центры, новейшие техники и методики, базы данных и знаний, исследовательские лаборатории, научные деятели и инициаторы инноваций. Именно вузы формируют компетентностную модель выпускника, а управляя вариативной частью образовательных программ, могут формировать по заказу организаций необходимую им компетентностную модель специалистов.

Организации на основе своих стратегических целей и задач, ценностей и корпоративной культуры имеют возможность сформировать нужную для них компетентностную модель молодых специалистов и осуществлять стратегический заказ внешним партнерам – вузам в виде знаниевой и навыковой составляющей в зависимости от квалификации будущего специалиста. В этом случае молодой специалист в организации наращивает свои компетенции в более сжатые сроки и,

участвуя в программе подготовки для организации в вузе, имеет более высокую мотивацию, основанную на высокой включенности и целеполагании, высокой лояльности и приверженности к компании [136].

Интегрированный центр компетенций позволяет создавать условия для интенсивного развития сотрудников, готовить персонал не только для текущих, но и будущих задач. Дорожные карты развития персонала позволяют сотрудникам понимать траекторию их профессионального и личного развития, а это повышает их мотивацию и вовлеченность.

Центр инноваций

Слово «инновации» на сегодняшний день является, пожалуй, одним из самых популярных слов в лексиконе руководителей организаций, а на уровне государства для поддержки инновационных идей создано множество структур и институтов. Но, несмотря на декларируемость стремления к инновациям, организации имеют сложности с организационными механизмами, которые инициировали бы данный процесс и стимулировали внедрение новшеств в деятельность организации.

Инициация и управление инновациями в организации всегда сложный и длительный процесс с отсроченным результатом, именно поэтому в задачи центра инноваций, помимо нижеперечисленных, входит поиск и поддержка отношений с заинтересованными стейкхолдерами, таким как инвесторы, молодые ученые, вузы, внешние центры инноваций, технопарки и т.д.

Внешние партнеры могут являться уникальной площадкой по развитию идей, стартапов и выращиванию эффективного бизнеса в сфере высоких технологий. Как правило, внешние инновационные площадки ставят перед собой цели, близкие для центра инноваций организации: развитие технологий и научно-промышленного потенциала региона, создание и привлечение в регион интеллектуальных производств с высокой добавочной стоимостью, привлечение инвестиций от институтов развития, государственных структур и частных инвесторов, создание единой информационной и культурной среды и т.д.

Основными задачами центра инноваций являются следующие:

- инициация и поддержка процесса генерации идей, их апробации и внедрения в организации;
- выявление лидеров и инноваторов;
- выявление сложных задач (функций), для которых целесообразно внедрение новых методов;
- сохранение ошибок и позитивного опыта в инновациях в базе знаний организации;
- повышение мотивации персонала за счет признания ценности генерации идей и их апробации;
- увеличение количества внедренных идей, повышающих конкурентоспособность организации;
- формирование понимания необходимости изменения;
- поиск стейкхолдеров по взаимным интересам и управление коммуникациями с ними;
- привлечение инвестиций на научные разработки и внедрения;
- стимулирование «быстрых побед» – трансляция успешного опыта для повышения вовлеченности;
- стимулирование своевременного «обрубания концов» – отказа от существующего в пользу более эффективного нового;
- трансляция «инновационности» на уровне корпоративной культуры;
- поиск возможности для оптимизации: быстро пробовать новое, быстро ошибаться, быстро извлекать уроки, быстро исправлять и внедрять, далее стандартизировать [7].

Одним из примеров быстрых тестовых шагов является описанный опыт организации поиска идей из внешней среды. «Фирма не рассчитывала на самотек в поступлении новых предложений, поэтому каждому сотруднику было вменено в обязанность регулярно посещать закрепленные за ним организации, отбирать для реализации наиболее интересные предложения, которые под силу внедрить в ор-

ганизацию. Затем новинки анализировались с точки зрения возможного их применения, уровня спроса на них и затрат на их реализацию. В результате работы фирмы были разработаны сотни новшеств, многие из которых были широко внедрены в производство. Общие затраты составили только 2–3 % от экономии, полученной от внедрения предложений» [63].

Центр проектов

Практика использования центров управления проектами давно доказала свою высокую эффективность и даже создала реальную потребность в ряде специалистов нового профиля, например, проект-менеджеров – руководителей проектов высокой квалификации.

Сегодня решение ряда задач на организациях предполагает активное участие специалистов различной специализации и компетентностного профиля, быстрое включение в поставленную задачу, сплочение и ролевое распределение в команде, распределенное лидерство, самоотдачу и личную ответственность за общий результат.

Перед саморазвивающимися компаниями стоят новые вызовы, а именно формирования навыка не длительного планирования, расчета рисков и тщательной стыковки персонала под задачу, а быстрого апробирования идеи с высокой включенностью участников проекта и моделями распределенного лидерства. Здесь важно умение привлекать в проект все заинтересованные в нем стороны и сотрудников, формирования культуры доверия, поддержки, быстрой передачи полномочий, умения искать возможности для оптимизации проектной деятельности: быстро пробовать новое, быстро ошибаться, быстро извлекать уроки, быстро исправлять и внедрять, нужное стандартизировать.

Основными задачами центра проектов являются следующие:

- создание и управление межкультурной системой коммуникаций и поддержка общей комфортной коммуникационной среды;
- создание системы навигации по проектной деятельности в организации, доступной для сотрудников любого иерархического уровня;

- создание условий оптимизации проектной деятельностью: принятие, сохранение и работа над ошибками;
- привлечение внешних экспертов и стейкхолдеров, создание и сохранение коммуникацией с ними;
- координация и управление за разработкой и реализацией проектов;
- формирование системы мотивации сотрудников, участвующих в проектной деятельности;
- аналитическая деятельность по управлению проектами;
- наращивание интеллектуального капитала организации и его конкурентных позиций по результатам проектной деятельности;
- планирование контрольных и испытательных мероприятий;
- формирование и управление командой проекта, распределение и управление командными ролями;
- управление рисками проекта.

Центр профессиональных сообществ

Профессиональные сообщества – это группа людей, у которых схожие интересы в их профессиональных интересах, а целью их регулярного общения является профессиональное развитие. Они понимают, что регулярный обмен знаниями позволяет более быстро развиваться личностно и профессионально и достигать желаемых результатов, как личных, так и компании.

На сегодняшний день выделяют шесть основных видов сообществ: профессиональные, клиентские, экспертные, внутрикорпоративные, сетевые, сообщества предпринимателей.

Центр профессиональных сообществ по форме является внутрикорпоративным сообществом, но по сути представляет собой интеграцию перечисленных видов, поскольку в основе данного центра лежит объединение людей не только по их профессиональным признакам и их экспертной позиции, но и разделения ценностей, интересов, целей организации и идеологии саморазвития.

Степень зрелости и уровень формализации сообществ может быть разным, что в значительной степени зависит от решаемых задач: мало формализованные сообщества, сообщества, объединенные технологическими решениями, сообщества, объединенные в offline, online или в обеих формах, некоммерческие организации, саморазвивающиеся сообщества, что является желаемой моделью для саморазвивающихся организаций.

Роль сообществ в компаниях в настоящее время сильно недооценена, поскольку выгоды не очевидны на стадии создания и развития сообществ, синергетический эффект деятельности участников сообществ для организации дает свои плоды по истечении определенного времени. У каждой организации свой путь, свои формы и методы управления сообществами, но те из них, кто поверил в эффективность такой логической структуры, влияющей на процессы саморазвития и повышения конкурентоспособности своего предприятия, уже получают весьма положительные результаты. «Сотрудничество копится долго». Так, Максим Гросул, главный специалист оптимизации бизнеса ПАО «ЛУКОЙЛ» отмечает, что в 2017 году благодаря созданию профессиональных сообществ на предприятии, консолидации положительного и отрицательного опыта и создания на основе этой информации базы знаний, в том числе формализованной и растиражированной в виде необходимой документации по группе предприятий «ЛУКОЙЛ», в целом вся группа предприятий получила экономический эффект 29 млн долларов [65].

Основными задачами центра профессиональных сообществ являются следующие:

- объединение людей по их профессиональным и экспертным позициям;
- генерация и создание нового знания в компании;
- формализация профессиональных знаний в компании;
- обмен опытом и мнениями (поделиться, пожаловаться, похвалиться);
- поиск и взаимодействие с внешними сообществами и стейкхолдерами;

- мониторинг лучшего мирового и российского опыта профессиональных сообществ;
- описание лучших практик по алгоритму: проблема – задача – процедура – выгоды;
- поиск источников «хранения знания»
- удовлетворение личностных потребностей сотрудников, таких как хобби, экспертность, профильные коммуникации, признание и пр.

Центр наставничества

Наставничество – это регулярная коммуникация двух и более сотрудников, различающихся между собой уровнем профессиональной компетенции, при этом более опытный сотрудник регулярно передает свои знания, свой опыт менее опытному сотруднику и помогает ему более быстро и комфортно развить свои профессиональные навыки, более качественно выполнять свои функциональные обязанности. Наставничество применяется не только в ситуации адаптации персонала, это может быть корпоративная практика, помогающая расти сотрудникам лично и профессионально на регулярной основе.

На сегодня выделяют следующие разновидности наставничества: наставничество (наставник), менторство (ментор), баддинг (бадди), тьюторинг (тьютор), трек-менеджмент (трек-менеджеры) и следующие виды моделей наставничества: партнерские, ситуационные, групповые, традиционные, скоростные, виртуальное, реверсивное, командное, флэш-наставничество [146].

Элементы наставничества сегодня применяют не более 20–30 % российских организаций, и большинство из них используют наставничество только как инструмент обучения и адаптации новичков, значительно реже – для раскрытия потенциала сотрудников своей компании.

Основными задачами центра наставничества являются следующие:

- быстрая адаптация новичков;
- диагностика потенциала персонала;

- развитие личностных и профессиональных компетенций;
- планирование карьерного роста;
- научно-техническое творчество;
- поддержание корпоративной культуры и среды организации. Быстрое знакомство с ней новичков;
- воспитание персонала;
- пополнение кадрового резерва.

Каждый человек приходит в команду (центр управления саморазвитием) как специалист (по производству, маркетингу, обслуживанию, финансам, законодательству) со своим особым «фильтром», но он должен стать интегратором в области знаний всех членов команды. Иначе невозможно общаться и результат будет скудным. Чтобы стать больше простой суммы частей, члены команды должны отказаться от подхода «это не моя проблема» и воспринимать проблемы команды как собственные. Некоторые члены команды могут быть специалистами в конкретных аспектах проблемы, но каждый должен понимать проблему в целом. Формирование системы координат должно идти как в направлении личностей, так и в направлении команды в целом [105].

Важно, чтобы в центры управления саморазвитием входили сотрудники с разными по функционалу и предметным областями компетенциями, чтобы иметь возможность широкого взгляда на решаемые задачи, разные опыт и разный подход, то есть сотрудники с разной экспертной позицией.

Основополагающей идеей функционирования центров управления саморазвитием организации является сотрудничество данных центров с вузами и другими внешними сообществами. Общение людей из разных профессиональных направлений, разных корпоративных культур, опыта и взглядов на первоначальном этапе совместной деятельности затрудняет коммуникации и движение к поставленной цели, но с течением времени, благодаря взаимному обмену разностороннего опыта, срабатывает эффект синергии, и группы (команды) начинают работать эф-

фективнее, находят нетривиальные решения поставленных задач, что выгодно как для организации, так и для внешних партнеров.

Важно найти способы создать формы регулярных взаимоотношений между разнообразными, неконкурирующими и даже конкурирующими организациями, которые заинтересованы в совместном движении к поставленным целям, готовы доверять, оказывать поддержку и помощь друг другу, делиться опытом, исследовать новые направления деятельности [105].

Встреча руководителей центров компетенций разных компаний для обмена опытом позволяет получать следующие преимущества:

- набираться мудрости, расширять знания и совершенствовать навыки;
- укреплять корпоративные ресурсы, человеческий и финансовый капитал;
- обеспечивать раннее обнаружение и понимание тенденций;
- обеспечивать своевременное саморазвитие;
- создавать деловые союзы и товарищества;
- обеспечивать надежную базу для экспериментов в области новых идей;
- более уверенно действовать в ситуациях нестабильности и неопределенности.

Мир становится слишком сложным, и ни один ученый и ни одна компания не могут ничего сделать в одиночку. Например, Нобелевская премия раньше присуждалась одному человеку, сейчас же ее все чаще делят два, три, а иногда и пять исследователей. В этом сложном неопределенном мире выигрывают те компании, кто способен «сбить сотрудников в кучку, в группу», а внутри создать комфортное пространство для взаимной поддержки и общих целей.

Информационно-инфраструктурный механизм управления саморазвитием организации отличается наличием уточненных функций и методов их реализации, дополнен портфелем информационных технологий, что позволяет реализовывать его уточненные функции и решать поставленные задачи на качественно новом уровне (Таблица 5).

Таблица 5 – Функции, новые качества и методы реализации этих функций информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации, включая портфель информационных технологий [164]

Функция	Новые качества	Общие методы реализации функций	Портфель информационных технологий
Диагностическая	Быстрый поиск и анализ ресурсов, включая информационный во внешней и внутренней среде, идентификация, тестирование, отсеивание и фиксация ресурсов, оценка достоверности, объективности и полноты, высокая скорость решаемых задач и экономия времени, выявление лидеров, экспертов, идей, инноваторов, внешних сообществ и стейкхолдеров, лучших практик и ошибок, поиск источников «хранения знаний»	Базы данных, статистические данные Методы аудита: SWOT-, PEST-анализ, конкурентный анализ, 4P- и 7P-анализ, анализ ресурсов компании. Изучение научной и практической литературы, периодики, анализ данных СМИ. Социологические опросы и исследования. Тесты, интервью, кейсы, моделирование ситуаций. Социограмма	Online-базы данных и знаний, включая «Опыт мировых и российских успешных компаний». Online-профессиональные сообщества. Системы аналитических программ: «Битрикс», Фараон, SAPR, Amma и пр. Интернет и интранет, социальные сети, учебный портал. Рейтинговые порталы. Статистические ресурсы
Планирования и прогнозирования	Снижение неопределенности и рисков, системность и упорядоченность, усиление доверия и конкурентных позиций, прозрачность и понятность, быстрая адаптация и реакция на вызовы, планирование кадрового резерва и карьерного роста персонала	Стратегическое и тактическое планирование, thinkingbackwards-концепция – моделирование настоящего из будущего. Составление компетентностной модели специалистов, карт личного и профессионального развития. Стратегические и экспертные сессии, мозговые штурмы, модели взаимодействия с инфраструктурой государственного регулирования	Имитационные технологии: модераторы, имитаторы, тренажеры, Online-профессиональные сообщества. Системы аналитических программ: «Битрикс», «Фараон», SAPR, Amma и пр. Учебный портал, интранет, интернет
Вовлекающая (побуждающая)	Поддержание корпоративной среды коммуникации, доверия и взаимного обмена, одобрения инициативы сотрудников, запуск процессов генерации информации, идей, знаний, адаптация персонала, снижение коммуникативных барьеров, устойчивость, обеспечение межфункциональных и кластерных коммуникаций, быстрое и точное развитие личностных и профессиональных компетенций, выявление сложных задач (процессов), для решения которых необходимы новые методики, знания, эксперты и пр., экономия времени, снижение стресса и конфликтности,	Компетентностная модель развития сотрудника. Карты личного роста. Согласованная система ценностей и целей сотрудника и компании. SWOT-анализ компетенций персонала. Краутсорсинг персонала. Инструменты вовлечения в формирование и продвижение бренда компании. Корпоративные газеты, проекты, конкурсы проектов. Наставничество. Проектная деятельность. Конференции, семинары, дискуссии.	Система интранет Online-конференции, форумы, площадки для общения и консультаций. Тематические и профессиональные группы в соц. сетях. Профессиональные интернет сервисы. Online-сообщества [65] внешние и внутренние. Online-краутсорсинг персонала, дискуссионные площадки. Электронные площадки для проектной деятельности, наставничества, проведения курсов, опросов, отзывов.

Продолжение Таблицы 5

Функция	Новые качества	Общие методы реализации функций	Портфель информационных технологий
	повышение производительности труда, запуск процессов саморазвития, научно-техническое творчество, сохранение ресурсного состояния персонала	Интеллектуальные биржи. Выставочные площадки. Бизнес-инкубаторы. Корпоративная культура компании. Временное замещение должностных позиций, делегирование	Инструменты SMM по привлечению и продвижению. Дистанционный коучинг. Вебинары
Синхронизирующая	Согласованность процессов, сбалансированность входящей и исполняемой информации, стыковка ценностей и целей сотрудников, компании и внешних партнеров, доступность информации под необходимый запрос, запуск процессов саморазвития, повышение материальной мотивации персонала за счет привлечения сотрудников по их непрофильной деятельности (хобби, интересы, увлечения), прямоточность и непрерывность информации	Аудит вне профессиональных интересов сотрудников. Обратная связь на всех уровнях управления. Неформальное общение. Командообразующие мероприятия. Социограмма. Модель 360. Кружки, секции. Мероприятия для детей сотрудников. Школа резерва	Системы интернет и интранет. Тематические группы, включая соц. сети Конкурсы на электронных площадках. Электронные площадки проектной деятельности
Навигационная	Соединения людей с нужными людьми и информацией в короткие сроки с наименьшими затратами, формирование новых форм взаимодействия и самоорганизации, наглядность, своевременность, простота и понятность, комфортность, формирование ответственности, знание о тех, кто знает (эксперты), системы координации: организация-внешние партнеры, достаточная информированность о будущих/текущих проектах, быстрый доступ к корпоративным знаниям, возможность копирования и апробирования	Карты навигирования. Инструкции, протоколы и пр. Формализованные знания в компании. Маршрутный лист карьерного движения. Карты личного и профессионального роста. Планы по развитию персонала и компании. Формализованные пакеты деятельности центров управления саморазвитием. Навигация доступа к информации в организации.	Система интранет Online-схемы, маршрутные листы и пр. Доступ к электронным ресурсам и базам знаний компании. Электронная база экспертов, проектов, включая социальные и пр.
Трансляционная	Обеспечение накопления, сохранения и циркулирования информационных ресурсов с высокой скоростью и точностью донесения необходимой информации, накопление социального капитала, база знаний для будущих процессов, формирование культуры	База лучших практик и ошибок в компании. Корпоративные газеты, проекты, конкурсы проектов. Наставничество. Проектная деятельность.	Online-базы данных и знаний, включая опыт мировых и российских успешных компаний. Online-профессиональные сообщества.

Продолжение Таблицы 5

Функция	Новые качества	Общие методы реализации функций	Портфель информационных технологий
	<p>инициативы и доверия, создание комфортной коммуникативной среды и обеспечение меж-функциональных коммуникаций, возможность параллельного использования информации, адаптивность и преемственность</p>	<p>Конференции, семинары, дискуссии. Интеллектуальные биржи. Выставочные площадки. Бизнес-инкубаторы. Корпоративная культура компании. Обратная связь на всех уровнях управления. Неформальное общение. Командообразующие мероприятия. Социограмма. Модель 360. Кружки, секции. Мероприятия для детей сотрудников. Школа резерва. Инструкции, протоколы и пр. Планы по развитию персонала и компании. Формализованные пакеты деятельности центров управления саморазвитием. Карты доступа к информации на предприятии</p>	<p>Интернет и интранет, социальные сети, учебный портал. Online-конференции, форумы, площадки для общения и консультаций. Тематические и профессиональные группы в соц. сетях. Профессиональные интернет сервисы. Online-сообщества [65] внешние и внутренние. Вебинары</p>
<p>Кастомизации</p>	<p>Соблюдение принципа необходимости и достаточности – объединение, группировка и организация доступа к информационным ресурсам таким образом, чтобы сотрудники имели необходимую информацию, но не были ею перегружены. Прозрачные схемы управления потоками информации, правовая грамотность, простота, понятность, наглядность, экономия времени, ресурсов и энергии сотрудников, более быстрое достижение целей за счет фокуса контроля и верной работы с приоритетами</p>	<p>Компетентностная модель развития сотрудника. Карты личного роста. Карты навигирования. Карты доступа к информации на предприятии. Коды и карты доступа к информации на предприятии</p>	<p>Online-схемы, маршрутные листы и пр. Online-навигационные листы по личному и профессиональному развитию. Электронные коды доступа к базе знаний компании, базе лучших практик и ошибок в соответствии с «должностью»</p>

Функция	Новые качества	Общие методы реализации функций	Портфель информационных технологий
Контрольная	Работа с внешней и внутренней информацией: привлечение и сохранение конфиденциальной информации, обеспечение удаленного доступа, обеспечение принципа необходимости и достаточности, безопасность, конфиденциальность, точность целеполагания и стратегичность во внешних коммуникациях, быстрая и точная корректировка процессов в компании	Социологические опросы и исследования. Тесты, интервью, кейсы, моделирование ситуаций. Социограмма. Рейтинговая оценка на основе компетентностной модели развития сотрудника. Карты личностного роста. Наставничество. Временное замещение должностных позиций. Модель 360. Маршрутный лист карьерного движения. Неформальное общение. Командообразующие мероприятия	Системы аналитических программ: «Битрикс», «Фараон», SAPR, Amma и пр. Рейтинговые порталы. Имитационные технологии: модераторы, имитаторы, тренажеры. Учебный портал, интранет, ингернет. Дистанционный коучинг. Доступ к электронным ресурсам и базам знаний компании
Сохранения и развития	Перевод неявных знаний в явные, фиксация и сохранение информации и знаний в компании, консолидация знаний внутри компании при уходе сотрудника, новые формы коммуникаций, рост компетенций и мотивации, устойчивые связи с внешними партнерами и стейкхолдерами, накопление социального капитала, сохранение в компании лучших сотрудников, новые проекты, направления деятельности и пр., повышение конкурентных позиций компании и усиление бренда, наращивание интеллектуального капитала, снижение рисков и издержек, адаптивность и преемственность	Рейтинговая система на основе компетентностной модели специалиста. Оценка персонала и деятельности компании внешними клиентами и партнерами. Карты личностного роста. Инструменты стыковки ценностей, целей и задач персонала и организации. Временное замещение должностных позиций, делегирование. Мозговой штурм. Патенты. База лучших практик и ошибок в компании. Доски почетов и прочих достижений. Интеллектуальные биржи	Рейтинговые электронные площадки. Системы аналитических программ: «Битрикс», «Фараон», SAPR и пр. Имитационные технологии: модераторы, имитаторы, тренажеры. Интеллектуальные биржи. Выставочные площадки. Учебный портал, интранет, ингернет. Online-базы данных и знаний, включая «Опыт мировых и российских успешных компаний». Online-профессиональные сообщества. Online-конференции, форумы, площадки для общения и консультаций. Тематические и профессиональные группы в соц. сетях. Online-сообщества [65] внешние и внутренние. Вебинары

Информационно-инфраструктурный механизм на основе ключевого триединства: корпоративная среда организации, центры управления саморазвитием и информационно-ресурсное обеспечение, благодаря новым методам вовлечения субъектов саморазвития в межфункциональную систему коммуникаций и создания среды для управления корпоративными знаниями организации обеспечивают условия для решения в организации следующих задач:

- снятие ключевых противоречий основ самоорганизации, саморазвития и строгой иерархической структуры организации;
- перевод неявных знаний в явные, неформализованные в формализованные;
- повышение скорости решаемых вопросов, в том числе более быстрое достижение стратегических и тактических задач организации;
- запуск процессов генерации идей и знаний;
- сокращается время и увеличивается качество подготовки специалистов;
- быстрая адаптация персонала под контролем наставников;
- повышается производительности труда;
- запуск процессов саморазвития;
- повышение уровня удовлетворенности персонала и его вовлеченности;
- удовлетворение личностных потребностей: в уважении, признании, наставничестве, научении, быстрого личного и профессионального роста, проявления и признания лидерской позиции;
- повышают ресурсное состояние сотрудников. Снижение напряженности и конфликтности;
- формирование чувства безопасности и уверенности в завтрашнем дне;
- комфортные и конструктивные внешние и внутренние коммуникации;
- гармонизация личных целей сотрудников с командными и производственными;
- создают и поддерживают культуру доверия и ответственности.

Решение вышеперечисленных задач на основе новых методов и форм вовлечения субъектов саморазвития и создания среды для управления корпоратив-

ными знаниями организации, а также использование портфеля информационных технологий позволяет:

- создавать условия для самоорганизации сотрудников и их высокой вовлеченности;
- снижать производственные и коммуникационные риски;
- быстро и точно принимать управленческие решения;
- увеличивать скорость необходимых процессов;
- формировать систему управления знаниями в компании.

2.3. Система критериев оценки результативности информационно-инфраструктурных механизмов управления саморазвития организации

Ориентированность на достижение результата – это общий фактор для всех объектов развития. По своей сути термин «результат» является весьма многогранным относительно процесса организационных изменений. Следовательно, выбор оценочных критериев измерения результатов и формирование самой системы управления результативностью организации в условиях реализации комплексных организационных и экономических изменений остается весьма уязвимым моментом. Данное рассуждение может быть подтверждено как позиции изучения современной научной литературы, так и со стороны анализа применяемых практических подходов.

Еще в 80-х годах предыдущего столетия японские эксперты (как в области теории, так и в сфере практики) пришли к выводу, что прибыль, несмотря на ее значимую роль, не может быть главным оценочным критерием результативности организации. Основополагающими элементами, оправдывающими жизнедеятельность любой компании, организации и/или фирмы, являются четкие целевые ориентиры, причем не всегда связанные с получением определенного уровня прибыльности. Ведь еще Питер Сенге говорил, что важные решения, принимаемые в компаниях, как правило, носят системный характер. А вот их последствия могут затем проявляться на протяжении следующих многих лет и даже десятилетий [113].

Под ключевыми показателями результативности мы понимаем способность системы обеспечивать ожидаемые результаты для организации, которые требуют измерений, осуществляемых на основе совокупности показателей. Применение ключевых показателей результативности предоставляет возможность компании, организации и/или фирме оценить свое состояние и способствует не только процедуре реализации стратегии, но и анализу степени ее эффективности.

В международном стандарте серии ISO 9000:2008 термин performance подразделяют на две смысловые категории: результативность и эффективность. Согласно стандарту, результативность – это категория, обозначающая степень достижения результатов, установленных в процессе планирования (способность компании, организации и/или фирмы ориентироваться на конечный результат). Эффективность, согласно стандарту, – это категория, обозначающая соотношение между затраченными ресурсами и достигнутыми результатами (способность компании, организации и/или фирмы реализовывать свои цели на основе установленных планов с заданным качественным уровнем, который ограничен такими требованиями, как временной ресурс, затраты, степень достижения цели и др.).

Итак, раскрывая сущность термина performance, мы видим, что понятия «результативность» и «эффективность» являются равноценными составляющими данного термина. Следовательно, наиболее уместным переводом аббревиатуры KPI на русский язык будет трактовка, которая звучит следующим образом: «ключевой показатель результата какой-либо деятельности». Данное заключение обусловлено тем, что результат деятельности содержит в себе и степень достижения, и затраты, связанные с получением результата.

Грамотный выбор оценочных критериев при решении вопросов различного рода характера (стратегического, тактического и/или оперативного) позволяет руководству компании, организации и/или фирмы обосновать управленческие решения и способствовать обеспечению продуктивности их реализации. Несомненно, данная процедура требует создания эффективной системы управления, ориентированной на результат [113].

Осуществляя управление процессами саморазвития и самоорганизации в компании, организации и/или фирме, руководству следует не только создать, но и «на-

строить» систему диагностики и мониторинга этих процессов с учетом имеющихся элементов и характеристик. Процессы самоорганизации и саморазвития весьма специфичны. Данное обстоятельство продиктовано наличием таких признаков, как: существование многообразных взаимосвязей причинно-следственного характера; обязательное присутствие полярности; «наложение» жизненных циклов (самой организации, ее отдельных проектов, лидеров и сотрудников). Кроме этого, также следует акцентировать внимание на следующих факторах: наличие аспектов самоидентификации поведенческого характера; степень готовности принятия ответственности; уровень желания совершенствоваться и достигать намеченных целей.

С одной стороны, измерение результативности связано с достижением / недостижением формальных целевых показателей деятельности организации (поставленных целей). С другой стороны, говоря о саморазвитии сложных систем, имея дело с трансформацией сотрудников и компании, замерять нужно не только целевые показатели деятельности самой организации, но и ключевые показатели деятельности сотрудников, ведущие в перспективе к достижению желательных результатов. Именно такие показатели мы выделили в группе «вовлеченность персонала».

На текущий момент существует достаточное количество методик, позволяющих определить результативность различных видов механизмов. Однако следует заметить, что комплексная оценка результативности механизмов саморазвития организации на сегодняшний день отсутствует. Как правило, компания, организация и/или фирма использует только те показатели для оценки уровня своей результативности, которые в полной мере соответствуют ее целевым ориентирам (как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе). При этом процесс выбора показателей результативности в большинстве случаев характеризуется итерационностью, то есть имеет особые алгоритмы отбора критериев, и, как правило, осуществляется экспертным путем [74].

Изучая и анализируя подходы, позволяющие оценить результативность современных компаний, организаций и/или фирм, были выявлены такие популярные методики, как: EFQM – модель Европейского фонда управления качеством деловых процессов [96]; TPS – универсальная система показателей деятельности Х. Рампер-

сада [103]; BSC (ССП) – система сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана [166]; модель Skandia Navigator [156]; методика «Диагностика обучающейся организации» [160].

Перечисленные выше методики являются самостоятельными инструментами диагностики, которые предлагают пользователям собственный, особый «взгляд» относительно вопроса системности мониторинга и персональные элементы исследования поведенческих аспектов. Кроме того, каждая методика имеет в своем арсенале индивидуальные средства оценки, такие как индикаторы оптимальности процессов по отдельным направлениям; степень достижения желательного результата и др. [149].

Для обеспечения процесса визуализации во многих методиках представлена различная вариация зрительного восприятия: радаризация; стратегические (и другие) карты, демонстрирующие взаимосвязь и значимость исследуемых направлений; цветовое обозначение анализируемых критериев; геометрические фигуры и размер их площади при оценивании индикаторов; рейтинговая шкала и др.

Проведенный анализ (моделей, подходов и методик) позволил выявить ряд ограничений, связанных со сложностью проведения процедуры учета такого важного критерия, как «поведение сотрудников» и связи результатов деятельности исследуемых сотрудников компании с целевыми ориентирами организации. Было обнаружено, что не учитываются поведенческие мотивы, которые могут как препятствовать, так и содействовать в достижении необходимых результатов. Кроме того, не осуществляются «замеры» инициативы сотрудников по использованию предоставленных организацией возможностей.

При исследовании ряда систем было установлено, что во многих компаниях отсутствует сравнительная шкала, предназначение которой заключается в обеспечении возможности установить необходимый (достаточный) уровень развития процессов саморазвития и самоорганизации для данного этапа развития организации, что впоследствии влечет за собой процедуру сравнения выявленного уровня с полученным в ходе оценки результатом. Кроме того, большинство из предложенных методик направлены на оценку лишь некоторых из необходимых элемен-

тов информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации. Чаще всего существующие методики не оценивают такие факторы, как степень информационно-ресурсного обеспечения и уровень зрелости системы (ее готовность к самоорганизации и саморазвитию).

Таким образом, нами не было выявлено модели или методики, которая бы в полной мере могла оценить результативность информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации, поскольку существующие модели и методики не учитывают такие важные условия реализации информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации, как факторы среды организации, структурное оформление в виде новых логических структур и временная структура деятельности в формате информационно-ресурсного обеспечения.

Следовательно, возникает необходимость в создании новой группы оценочных критериев результативности информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации. Иначе говоря, необходимо осуществить грамотный выбор оценочных критериев результативности деятельности сложных систем, причем основой данного выбора должны быть методики и модели, сущность которых заключается в оценке результативности современных компаний, организаций и/или фирм.

При создании новой группы оценочных критериев результативности информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации мы ориентировались на исследования таких ученых и экспертов в области саморазвития и самоорганизации сложных систем, как: Е.В. Смирновой [115; 116], Е.Г. Чмышенко [139], Ж.А. Ермаковой [40], А.Г. Шеломенцева [143], Л.С. Зеленцовой [44], Н.Б. Акатова [4], Е.В. Пустынниковой [98], С.В. Свиридовой [112], А.А. Сафонова [110], Е.В. Шестакова [144] и др.

Опираясь на труды обозначенных выше представителей науки и практики, перед нами стоит задача, выделить ключевые группы показателей и определить в каждой группе основные критерии, которые характеризуются общностью при формировании направленности группы. Кроме этого, необходимо в обязательном

порядке учитывать факторы, связанные с обеспечением благоприятных условий среды функционирования информационно-инфраструктурного механизма, его новых логических структур и информационно-ресурсного обеспечения.

На основании вышеизложенного мы обратили внимание на правила и принципы, учитываемые при разработке оценочных критериев результативности функционирования компаний, организаций и/или фирм, которые широко представлены в научной, периодической, монографической и практической литературе. Также следует отметить важность изучения трудностей, которые возникали при внедрении в деятельность сложных систем основных показателей результативности.

Далее нами приведен перечень принципов, представленный как минимально необходимый список, который должен быть учтен при разработке оценочных критериев результативности информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации.

1. Принцип ограниченности. Данный принцип характеризуется тем, что при проведении процедуры оценки следует использовать ограниченное (конкретно установленное или определенное в разумных пределах) количество показателей. Например, Р. Каплан и Д. Нортон рекомендовали при оценке какой-либо деятельности, использовать не более 20 критериев. Д. Хоуп и Р. Фрейзер предлагают оценивать процессы, применяя не более 10 показателей. М. Панов советует при оценке функционирования отдельных подразделений задействовать только 10–15 критериев. Самой продуктивной рекомендацией, относительно данного принципа является практика, согласно которой необходимо придерживаться правила «10/80/10». Это правило означает, что компании, организации и/или фирме необходимо использовать при оценке своей деятельности 10 ключевых показателей категории «результативность»; до 80 важных показателей категории «производство» и 10 ключевых показателей категории «эффективность».

2. Принцип управляемости и контролируемости. Данный принцип характеризуется тем, что за каждым оцениваемым показателем должен быть закреплен конкретный ответственный (сотрудник или отдел), осуществляющий функцию контроля и располагающий полномочиями по распоряжению необходимыми ресурсами с целью достижения желательного результата.

3. Принцип релевантности. Данный принцип характеризуется тем, что оценочные критерии результативности обязательно должны соответствовать целям и ценностям компании, организации и/или фирмы. Иначе говоря, если оценочные критерии не обладают свойством релевантности текущим КФУ (критические факторы успеха), которые являются элементами BSC – ССП (сбалансированная система показателей) и стратегическим ориентирам организации, то можно считать, что оценочные критерии деятельности компании лишены всякого смысла.

4. Принцип вовлеченности персонала. Данный принцип характеризуется тем, что инициативные сотрудники организации должны обязательно участвовать в процессе разработки и определения ключевых оценочных показателей деятельности компании. Это повышает их мотивацию, сопричастность и вовлеченность, а также способствует реализации уточненных функций информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации, описанных в параграфе 2.2. диссертационной работы.

5. Принцип партнерства. Данный принцип характеризуется тем, что оценочные критерии результативности не должны разрабатываться автономно и применяться обособленно конкретными подразделениями организации. Довольно часто на практике встречается ситуация, когда реализуемые определенными департаментами (например, службой по работе с клиентами или отделом маркетинга) локальные программы оцениваются по индивидуальной шкале критериев. При детальном изучении вопроса, касающегося оценки деятельности компании в целом, можно обнаружить, что используемая шкала оценочных критериев реализации локальных программ не интегрирована в систему корпоративных показателей организации и не рассматривается руководителями высшего звена как стратегически важная. Следовательно, инициативы сотрудников компании в этом случае носят «очаговый» характер и не распространяются на актуальные задачи обеспечения жизнедеятельности организации в целом.

6. Принцип баланса. Данный принцип характеризуется тем, что при разработке оценочных критериев результативности необходимо соблюдать оптимальный баланс показателей различных категорий. Рекомендуемое соотношение крите-

риев для оценки деятельности компании должно быть следующим: 20 % показателей финансового характера и 80 % показателей нефинансовой направленности. Например, если основополагающим документом для компании является «Отчет о финансовых результатах», то, вероятнее всего, внимание руководства организации будет сконцентрировано на задаче, которая касается снижения издержек, нежели на вопросе, имеющем отношение к анализу потребностей клиентов и оценке степени их удовлетворенности. Однако опыт успешно развивающихся компаний свидетельствует, что снижение затрат – это всегда неизбежное следствие концентрации интеллектуальных и/или организационных усилий, основанное на ожиданиях покупателей, связанных с качеством продаваемого товара и/или оказываемых услуг.

7. Принцип актуальности. Данный принцип характеризуется тем, что организация при проведении процедуры оценки должна всегда использовать только актуальные на сегодняшний момент критерии, позволяющие определить уровень ее конкурентоспособности. Проходя определенные этапы своего жизненного цикла, компания может менять приоритеты в направлениях, что, несомненно, будет сказываться на актуальности и значимости применяемых для оценки деятельности организации показателей. Следовательно, необходимо своевременно проводить корректировку оценочных критериев результативности и разрабатывать новые алгоритмы их расчета.

Формируя новую группу оценочных критериев результативности информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации, нами было изучено и проанализировано достаточное количество научной, периодической, монографической и практической литературы, где представлены различные требования к системе оценочных показателей.

Опираясь на исследования В.П. Горшенина [35] и М. Кирнена [52], далее в работе нами приведены базовые требования к системе показателей.

- Системе показателей необходимо обладать свойством достаточности (полноты) – это означает, что все показатели должны быть в определенном единстве и между ними должна присутствовать соответствующая связь.

- Системе показателей надлежит быть подвижной, что значит иметь способность к интеграции (укрупнение) / дезинтеграции (разукрупнение) относительно всей иерархии управления.
- Системе показателей необходимо обладать качеством четкой меры – это означает, что все показатели должны быть измеримы и сопоставимы между собой.
- Системе показателей надлежит быть гибкой, что значит иметь возможность своевременно реагировать на все происходящие изменения в анализируемом конструкте.
- Системе показателей необходимо обладать свойством упорядоченности – это означает, что все показатели должны быть структурированы и охватывать все существенные аспекты функционирования компании.
- Системе показателей надлежит быть комплексной, что значит иметь способность всесторонне оценивать анализируемый конструкт и процессы управления им.
- Системе показателей необходимо обладать свойством сопряженности – это означает, что показатели должны отражать не только статическое, но и динамическое состояние анализируемого конструкта.
- Системе показателей надлежит быть приемлемо сложной, что значит иметь возможность охарактеризовать сложную бизнес-структуру, но и в то же время быть доступной и практичной для понимания и использования.
- Системе показателей необходимо обладать свойством приоритетности – это означает, что показатели должны быть ориентированы на выявление важнейших направлений перспективного развития компании.
- Системе показателей надлежит быть рациональной, что значит иметь возможность принимать грамотные решения, связанные с инновационным развитием и саморазвитием организаций.
- Системе показателей необходимо обладать свойством положительного результата – это означает, что показатели должны быть направлены на оценку успехов при достижении установленных целей и поставленных задач.
- Системе показателей надлежит быть сосредоточенной, что значит иметь способствовать концентрации внимания на выбранных первоочередных целях и задачах.

Мы выделили три основных группы показателей оценки результативности информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации: зрелость системы для саморазвития, вовлеченность персонала, инновационная результативность.

Группа «Зрелость системы (информационно-инфраструктурного механизма) для саморазвития» включает в себя следующие показатели: удовлетворенность информированием, достаточный портфель информационных технологий, наличие центров управления саморазвитием, наличие необходимой среды для саморазвития, удовлетворенность коммуникациями и процессами.

Группа «Вовлеченность персонала» включает в себя следующие показатели: коэффициент удовлетворенности персонала работой, коэффициент удовлетворенности персонала вовлечением, удовлетворенность персонала нововведениями, удовлетворенность информированием, удовлетворенность работой в команде, удовлетворенность ценностями организации, количество сотрудников, участвующих в инновационных проектах, количество сотрудников, подавших инновационные идеи. [138].

Группа «Инновационная результативность» включает в себя следующие показатели: коэффициент активности персонала в процессе генерации идей (доля сотрудников, чьи инновационные идеи были приняты), процент внедренных инноваций (степень реализации идей), количество реализованных проектов, экономический эффект от реализации проектов.

Вовлеченность персонала

Вовлеченность сотрудников: в культуру и ценности компании, в общие корпоративные цели, в процессы саморазвития и принятия решения позволяет им ощущать себя частью организации. Вовлеченность формируется за счет активизации внутренней мотивации человека через перевод целей организации на личный уровень, когда требуемые результаты для организации достигаются путем достижения личностных целей каждого сотрудника. Методами увеличения вовлеченности также являются: практика делегирования полномочий, командное (про-

ектное) взаимодействие, участие в планировании и оценке результатов, активная деятельность в центрах управления саморазвитием, стремление к личностному и профессиональному совершенствованию.

Инновационная результативность

Категория «Инновационная результативность» – это группа показателей, характеризующая способность организации к нововведениям и нестандартным решениям, которые содействуют в дальнейшем успешным позициям компании на конкурентном рынке.

Поскольку процесс реализации инновационных решений трудоемкий и длительный, а результаты в конкретных инновационных продуктах (процессы, товары, услуги и пр.) носят отсроченный результат, то важно в критерии инновационной активности включать те, которые демонстрируют инновационную результативность компании «на выходе» – в виде готовых решений, а также критерии, подтверждающие вовлеченность персонала в инновационные процессы компании, такие как процент сотрудников, участвующих в инновационных проектах и процедурах.

Зрелость системы для саморазвития является одной из ключевых групп показателей результативности информационно-инфраструктурного механизма. На основании нормированных уровней зрелости с выделенными основными их характеристиками (критерии этих уровней), проведя в организации эмпирические исследования, мы имеем возможность диагностировать уровень зрелости организации на предмет с позиции саморазвития, проанализировать состояние системы по всем критериям уровней, увидеть развитые компоненты саморазвивающейся системы и те, которые необходимо усилить.

Диагностика уровня зрелости позволяет организации не только самостоятельно исследовать степень ее готовности к саморазвитию, но и осуществлять «перевод» неявных знаний в явные относительно механизма управления саморазвитием, что, несомненно, повысит уровень управляемости последнего и снизит количество потенциальных ошибок. Вследствие чего руководство организации сможет выявить релевантные компоненты саморазвивающейся системы и обна-

ружить те элементы, которые необходимо актуализировать, что позволит в дальнейшем принимать более качественные управленческие решения в соответствии со стратегическими ориентирами компании.

Зрелость системы управления (модельные уровни зрелости управления Modeling Maturity Levels) является одной из приоритетных групп показателей, определяющих результативность системы управления. Зрелость системы управления представляет собой этапы развития организации согласно стандартизованным оценочным моделям уровня зрелости управления. Уровни зрелости информационно-инфраструктурного механизма (ИИМ) – это этапы развития организации, удовлетворяющие определенным характеристикам (показателям), необходимым и достаточным для создания условий самоорганизации и управления саморазвитием в компании.

На сегодняшний день в нашей стране наиболее популярными инструментами, анализирующими уровень зрелости системы управления и/или частично затрагивающими данную тематику, являются следующие модели, стандарты и программа:

- модель Capability Maturity Model for Software (SW-CMM) – это модель зрелости возможностей, предназначенная для полного раскрытия имеющегося потенциала и адаптированная для использования в сфере программного обеспечения;
- модель Capability Maturity Model Integration (CMMI) – это интегральная модель совершенствования различных организационных процессов, имеющая непосредственное отношение к вопросам производительности и зрелости;
- модель Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) – это модель, чаще упоминаемая как стандарт, которая предназначена для оценки зрелости управления в организации, имеющая отношение к проектам;
- модель Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3) – это модель зрелости системы, имеющая непосредственное отношение к процессам управления портфелями, проектами, программами;
- модель Software Process Improvement and Capability determination (SPICE) – это модель, чаще называемая как стандарт, которая предназначена для улучшения

организационных процессов с учетом имеющихся возможностей при разработке программного обеспечения на разных этапах зрелости системы;

- «Практическая программа революционных преобразований на предприятии» (ППРПП «20 ключей») – это программа, предназначенная для непрерывной процедуры диагностирования уровней зрелости компании, организации и/или фирмы;

- в некоторой степени вопросы, касающиеся тематики зрелости системы управления, рассматриваются в международных стандартах ISO (ИСО) серии 9000 (версия 2000 года) и серии 15504.

В основе представленных моделей, стандартов и программы лежит процедура определения уровня зрелости системы для того, чтобы достигнуть главной цели организации, которая заключается в постоянном самосовершенствовании. Чем выше уровень зрелости компании, тем более управляемыми становятся организационные процессы, более качественными оказываются принимаемые решения, что приводит к успешной реализации всех проектов.

В третьей главе диссертационной работы в рамках разработанного алгоритма, связанного с проведением оценки уровня зрелости ИИМ, представлены результаты проведенного эмпирического исследования. Данные результаты демонстрируют связь полученной оценки уровня зрелости с такими показателями, как: инновационная результативность; уровень вовлеченности персонала и фактические мероприятия, проводимые в организации, которые направлены на реализацию процессов самоорганизации и саморазвития.

Выводы по главе 2

1. Сформирован информационно-инфраструктурный механизм, включающий качественно новые инфраструктурные компоненты (центры управления саморазвитием в организации), корпоративную среду для саморазвития и информационно-ресурсное сопровождение. Представленный подход дополняет существующие концепции в части информационных и инфраструктурных механизмов формированием высокого вовлечения персонала в процессы подготовки решений

и принятия ответственности за их реализуемость, что создает основу для развития культуры самоорганизации и саморазвития.

2. Определены условия эффективного функционирования информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации, под которыми мы понимаем формирование среды в организации в виде ее корпоративной культуры на основе ценностей, миссии, синхронизации стратегических целей организации с индивидуальными и производственными потребностями сотрудников.

3. Представлен авторский алгоритм работы с корпоративными ценностями: от диагностики ценностей первых лиц менеджмента до перевода ценностей во внешний и внутренний маркетинг.

4. Прописана процедура согласования стратегических целей организации с целями сотрудников (их индивидуальными и производственным потребностями).

5. Представлен авторский алгоритм, который показывает сотруднику, что сложные (неприятные) задачи на работе (в организации) решают его личные задачи (интересы) вне работы.

6. Обозначены основные задачи Центров управления саморазвитием.

7. Уточнены функции информационно-инфраструктурного механизма и методы их реализации.

8. Разработана система критериев оценки результативности информационно-инфраструктурного механизма, включающая в себя следующие группы критериев: вовлеченность персонала, инновационная результативность деятельности организации, уровень зрелости информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием в организации. Раскрыто содержание каждой группы критериев оценки результативности информационно-инфраструктурного механизма.

ГЛАВА 3. МЕТОДИКА И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННО-ИНФРАСТРУКТУРНОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ САМОРАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

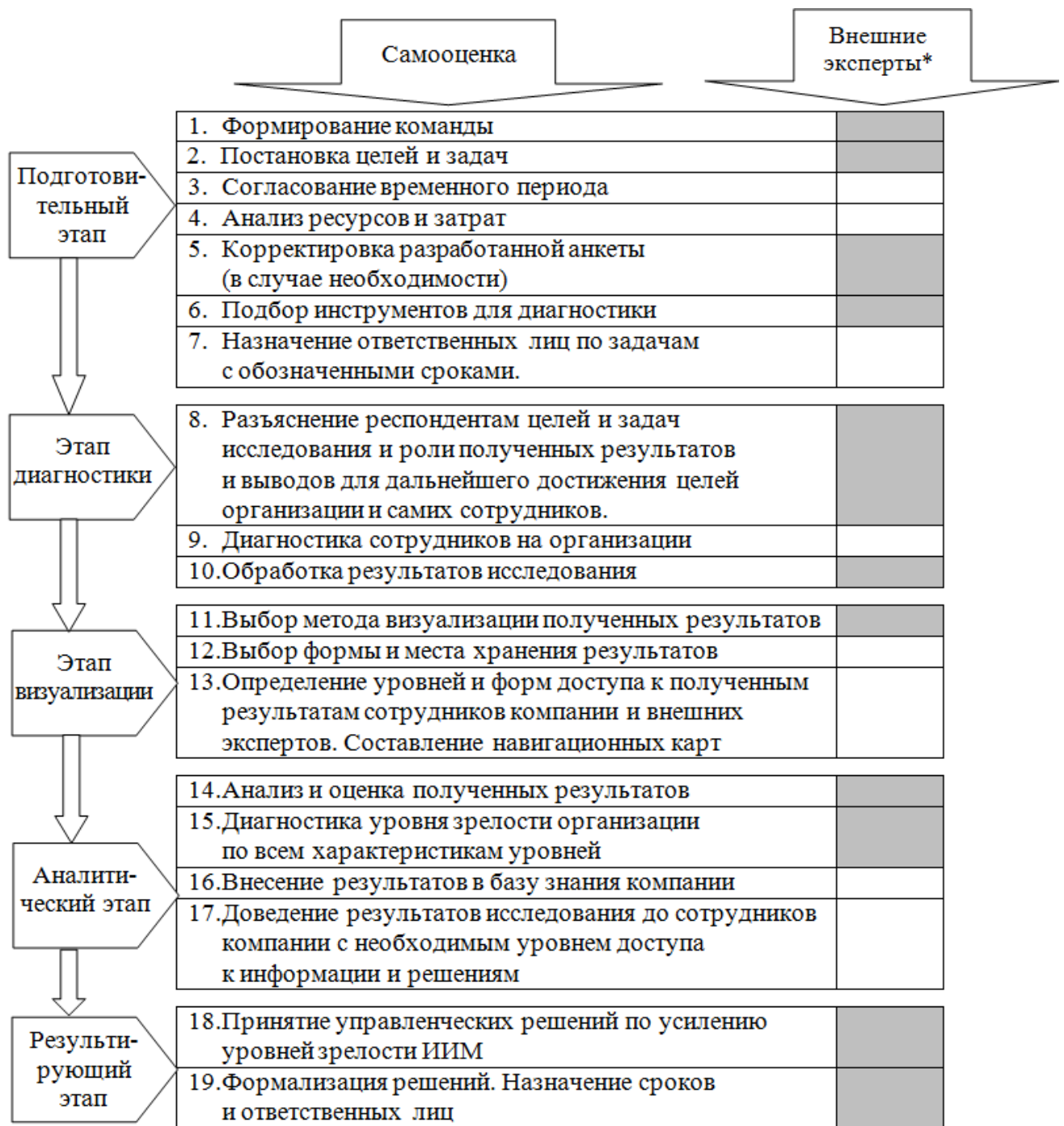
3.1. Алгоритм проведения оценки уровня зрелости информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации

Поскольку исследование показало возможным диагностировать как уровень зрелости системы в целом, так и видеть влияние отдельных его элементов на вовлеченность персонала, что лежат в основе саморазвивающейся системы, то самостоятельная диагностика позволяет организациям не только самостоятельно быстро и точно диагностировать готовность к саморазвитию и на этой основе принимать правильные управленческие решения, но и решать вопросы вовлечения персонала в процессе выработки и реализации решений по личностному развитию и саморазвитию организации.

На Рисунке 5 представлены этапы проведения самооценки уровня зрелости информационно-инфраструктурного механизма.

Подготовительный этап включает в себя:

- формирование команды. Команда может быть смешанной, включая внешних и внутренних экспертов компании, а может состоять только из внутренних экспертов;
- постановка целей и задач диагностики, выбор объекта и гипотезы;
- согласование временного периода и затрат, необходимых для проведения диагностики;
- корректировка разработанной анкеты в случае необходимости. Для этой задачи рекомендуем привлекать к анкете внешнего эксперта;
- подбор инструментов для диагностики (авторы предлагают обработку данных в программном продукте Smart PLS и Excel);
- назначение ответственных лиц по задачам с обозначенными сроками.



*Выделенное серым означает привлечение к задачам внешних специалистов

Рисунок 5 – Этапы проведения самооценки уровня зрелости информационно-инфраструктурного механизма

Этап диагностики включает в себя:

- разъяснение респондентам целей и задач исследования и роли полученных результатов и выводов для дальнейшего достижения целей организации и самих сотрудников. Поскольку основой эффективной деятельности информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации явля-

ются его среда, новые логические структуры в виде центров управления саморазвитием и информационно-ресурсное обеспечение, то важно включать в экспертную группу ответственных лиц вышеуказанных «условий деятельности механизма» для следующих задач: разъяснительных работ, более точного проведения исследования, контроля всех процессов, более точной интерпретации полученных результатов и принятия управленческих решений;

- диагностика сотрудников организации. Проводится посредством анкетирования под руководством экспертной группы с расчетом необходимого количества респондентов по всем управленческим уровням сотрудников;

- обработка результатов исследования (автор предлагает обработку данных в программном продукте Smart PLS и Excel). При отсутствии специалистов, работающих в данных программных продуктах, рекомендуем обратиться к внешнему эксперту.

Этап визуализации и формализации результатов включает в себя:

- выбор метода визуализации полученных результатов;
- выбор формы и места хранения результатов (пополнение нужными данными базы знаний организации);
- определение уровней и форм доступа к полученным результатам сотрудников компании и внешних экспертов. Составление навигационных карт.

Визуализация может быть выполнена при помощи программных продуктов, включенных в портфель информационных технологий информационно-инфраструктурного механизма.

Этап подведения итогов и выводов включает в себя:

- анализ и оценку полученных результатов;
- диагностику уровня зрелости организации по всем характеристикам уровней;
- рефлексию и принятие управленческих решений по усилению уровней зрелости ИИМ. Их формализация, назначение сроков и ответственных лиц;
- доведение результатов исследования до сотрудников компании с необходимым уровнем доступа к информации и решениям;
- внесение результатов в базу знания компании.

На данном этапе при желании можно подключать не только внешних экспертов, но и стейкхолдеров в зависимости от полученных результатов и желаемых целей.

Уровни зрелости ИИМ – это этапы развития организации, удовлетворяющие определенным характеристикам (показателям), необходимым и достаточным для создания условий самоорганизации и управления саморазвитием в организации.

Выделяя уровни зрелости ИИМ, мы опирались на понимание сущности зрелости механизма, необходимость грамотной дифференциации уровней зрелости, выделяя по каждому уровню основные характеристики (показатели), отражающие готовность организации к саморазвитию [3].

Зрелость системы (ИИМ управления саморазвитием) является одной из ключевых групп показателей результативности – это этапы развития организации, характеризующиеся наличием и уровнем развития необходимых компонентов информационно-инфраструктурного механизма: среда организации, центры управления саморазвитием и информационно-ресурсное обеспечение.

Мы выделяем следующие уровни зрелости информационно-инфраструктурного механизма:

1. Начальный.
2. Управляемый (повторяемый).
3. Определяемый, регламентируемый (стандартизуемый).
4. Управляемый, измеряемый.
5. Оптимизируемый.

Оценка уровня зрелости информационно-инфраструктурного механизма и интерпретация его результатов позволяют организациям быстро и точно диагностировать ее готовность к саморазвитию, определять уровень зрелости, видеть сильные позиции (элементы механизма) и зоны роста, принимать грамотные управленческие решения.

Мы выделили следующие характеристики пяти уровней зрелости ИИМ:

- удовлетворенность сотрудников работой с информацией;
- наличие и достаточность портфеля информационных технологий;
- состояние среды организации для его саморазвития;

- наличие центров управления саморазвитием: интегрированный центр компетенций, центр инноваций, центр проектов, центр наставничества, центр профессиональных сообществ;
- настроенные коммуникации и процессы.

Подробное описание уровней зрелости информационно-инфраструктурного механизма

1. Начальный. Основные характеристики – спонтанность, хаотичность, непоследовательность.

- В компании работа с информацией ведется частично и хаотично в рамках классических этапов (сбор, анализ и обработка, распределение, передача и хранение).
- Портфель информационных технологий в организации отсутствует, используются классические и устаревшие (неэффективные) методы и способы (инструменты) работы с информацией. Они не систематизированы и не проанализированы.
- В организации не создана среда для саморазвития. Элементы корпоративной культуры и ценностные компоненты формируются стихийно и несистемно, не выявляются и не формализуются, цели организации не проработаны, цели сотрудников не выявлены и не состыкованы с целями организации, хотя цели организации обсуждаются на уровне ключевых управляющих сотрудников и стейкхолдеров.
- Вопросы развития персонала не проработаны и не формализованы. Нет компетентностной модели специалистов и карт личностного развития. В компании есть неформальные должностные инструкции.
- Отсутствуют центры управления саморазвитием, но периодически сотрудник проявляют инициативу, предлагая совместное участие для решения тех или иных задач.
- Нет процессов инициации и управления саморазвитием. Нет инструментов, хотя инициатива у сотрудников проявляется.

- Процессы в организации не прописаны, но существует ряд документов, регламентирующих профессиональное и личностное взаимодействие персонала.

2. Управляемый (повторяемый). Основные характеристики – базовые процессы, повторяемые операции.

- В компании ведется работа с информацией. Информация собирается, анализируется и обрабатывается, распределяется, передается и хранится. Процессы работы с информацией существуют, но не являются системными и управляемыми.

- В организации используются классические и новые методы и способы (инструменты) работы с информацией. Проводится анализ их целесообразности и эффективности, но не системно, а локально. Портфель информационных технологий отсутствует.

- В организации частично создается среда для саморазвития, что выражено в элементах корпоративной культуры и формализованных ценностях компании. Прописаны краткосрочные и долгосрочные цели, но нет процессов их стыковки с производственными и индивидуальными потребностями сотрудников, только на уровне ключевых управляющих сотрудников и стейкхолдеров.

- В компании занимаются вопросами развития персонала, но нет системы и карты личностного роста, методики оценки компетентностной модели специалистов, компетентностные модели проработаны для ключевых сотрудников, для остальных существуют только должностные инструкции.

- Существуют те или иные центры управления саморазвитием, но деятельность данных центров не системна, процессы функционирования не прописаны, межфункциональная система коммуникаций отсутствует.

- В компании существуют процессы инициации саморазвития сотрудников: самоидентификация, самоконфигурирование, самоиницирование, самотрансформация, но данные проявляются в разной степени формализованного и управляемого процесса, процессы не находятся в системе, следовательно, как налаженный процесс управление саморазвитием сотрудников не работает.

- Процессы в организации частично прописаны, ряд функций реализуется, но система управления саморазвитием отсутствует.

3. Определяемый, регламентируемый (стандартизуемый). Основные характеристики – стандартизация процессов, интеграция и наличие процедур.

- В компании есть процедуры работы с информацией, но как с информационным потоком, а не ресурсом. Информация собирается, анализируется и обрабатывается, распределяется, передается и хранится. Процессы работы с информацией налажены, контролируются и управляются.

- В организации используются как классические, так и новые методы и способы (инструменты) работы с информацией. Системно проводится анализ их целесообразности и эффективности. Формируется портфель информационных технологий.

- В организации создается среда для саморазвития, что выражено в разработанной корпоративной культуре и формализованных ценностях компании. Разрабатываются и налаживаются процедуры донесения ценностей и культуры до сотрудников, формирования их вовлеченности и трансляции ценностей и культуры в поведении сотрудников и их коммуникациях с внешним и внутренним рынком. Прописаны краткосрочные и долгосрочные цели, есть процедуры и инструменты диагностики производственных и индивидуальных потребностей ключевых сотрудников, но процессы стыковки целей сотрудников и компании не налажены, только на уровне ключевых управляющих сотрудников и стейкхолдеров.

- В компании сформировано видение развития персонала, разработана программа профессионального и личностного развития на основе компетентностной модели. Ведется работа по созданию и настройке карт личностного роста и формирования инициативы сотрудников к совместной их разработке.

- Существуют центры управления саморазвитием, но деятельность данных центров не развивается в концепции саморазвивающейся системы, а требует наладки процессов и управления, включая межфункциональные коммуникации с субъектами саморазвития через процедуры создания, обмена и сохранения информации в организации.

- В организации существуют процессы инициации саморазвития сотрудников: самоидентификация, самоконфигурирование, самоиницирование, самотрансформация – проявляются на каждом этапе, формализованы, но не всегда

управляемы. Процессы слабо интегрированы в систему, и сотрудники, проявляющие элементы саморазвития через инициативу, не всегда проходят все этапы саморазвития и «выпадают» из самореализующегося процесса.

- Процессы на предприятии прописаны, функции реализуются, но не на уровне саморазвивающейся системы.

4. Управляемый, измеряемый. Основные характеристики – контроль качества и использование обратной связи.

- Работа с информацией ведется не как с информационным потоком, а как с информационным ресурсом, что означает обработку информации (входящей в компанию и функционирующей в ней) по всем этапам (сбор, анализ, обработка, распределение, передача, хранение) квалифицированными сотрудниками из центров управления саморазвитием в организации, структурированную и представленную на новом качественном уровне. Процессы работы с информацией налажены, контролируются и управляются. Информация и знания компании представлены в витрине данных, базе знаний, документах, методиках и технологиях.

- В компании создан портфель информационных технологий, включающий в себя классические и новые методы и способы (инструменты) работы с информацией. Системно проводится их сбор, анализ, апробация, внедрение, расчет целесообразности и эффективности использования, а также формализация процессов применения.

- В организации создается среда для саморазвития, что выражено в разработанной корпоративной культуре и формализованных ценностях компании. Разработаны алгоритмы и инструменты донесения ценностей и культуры до сотрудников, формирования их вовлеченности и мотивации для трансляции ценностей и культуры в поведении сотрудников и их коммуникациях с внешним и внутренним рынком. В организации прописаны краткосрочные и долгосрочные цели, есть процедуры и инструменты диагностики производственных и индивидуальных потребностей ключевых сотрудников, прописаны и внедрены процессы стыковки целей сотрудников и компании.

- В компании разработана и реализуется программа профессионального и личностного развития персонала под компетентностные модели специалистов

разного уровня управления. Разработаны карты личностного и профессионального роста и процедуры оценки и контроля развития сотрудников на предприятии.

- Созданы и эффективно функционируют центры управления саморазвитием организации, налажены процессы диагностики ключевых сотрудников-субъектов саморазвития для их вовлечения в активную деятельность центров управления саморазвитием. Налажены процессы управления, включая межфункциональные коммуникации с субъектами саморазвития через процедуры создания, обмена и сохранения информации.

- В организации успешно функционируют процессы саморазвития сотрудников: самоидентификация, самоконфигурирование, самоинициирование, самотрансформация – проявляются на каждом этапе, формализованы и управляемы. Процессы прозрачны и понятны для сотрудников, что позволяет сотрудникам проходить этапы саморазвития самостоятельно, проявлять инициативу и включаться в процессы саморазвития организации.

- Процессы в организации налажены, все функции реализуются, но требуют управления, но не на уровне саморазвивающейся системы.

5. Оптимизируемый. Основные характеристики – постоянное развитие, самоорганизованная система.

- В компании создан информационный ресурс, что означает обработку информации (входящей в компанию и функционирующей в ней) по всем этапам (сбор, анализ, обработка, распределение, передача, хранение) квалифицированными сотрудниками из центров управления саморазвитием в организации, структурированную и представленную на новом качественном уровне (в витрине данных, базе знаний, документах, методиках и технологиях). Информация организована таким образом, что созданы условия быстрого и точного поиска необходимой информации, снятия информационной перегрузки, сохранения и накопления знаний и лучших практик в компании. Созданы и успешно используются кастомизированные системы навигирования, т.е. пути соединения людей с нужными людьми и информацией. Информация используется и пополняется по инициативе самих сотрудников.

- В организации создан и успешно функционирует портфель информационных технологий, включающий в себя работающие классические и новые методы и способы (инструменты) работы с информацией. Портфель информационных технологий пополняется по инициативе сотрудников, опытным путем попробовавших новые технологии. Нужные процессы формализованы и налажены. Ошибки системы собираются сотрудниками и доводятся до руководства.

- В организации создана и успешно функционирует среда для саморазвития организации, что выражено в принятой большинством сотрудников и транслируемой ими корпоративной культуре и ценностях компании. Разработаны алгоритмы и инструменты донесения ценностей и культуры компании во внешнюю среду и инструменты подбора персонала с нужными компании ценностями и компонентами корпоративной культуры, что сводит к минимуму время адаптации сотрудников в компании и формирует их максимальную вовлеченность и приверженность компании. Прописаны краткосрочные и долгосрочные цели компании, выявлены производственные и индивидуальные потребности сотрудников, согласованы цели всех ключевых сотрудников. Прописаны все необходимые для этого процедуры и инструменты. Инициатива исходит от сотрудников, что позволяет системе развиваться, как самоорганизованной.

- В компании разработана и реализуется программа профессионального и личностного развития персонала под компетентностные модели специалистов разного уровня управления. Разработаны карты личностного и профессионального роста и процедуры оценки и контроля развития сотрудников на предприятии. В данных процессах принимают участие сотрудники по их собственной инициативе с высокой вовлеченностью.

- Эффективно функционируют центры управления саморазвитием организации как самостоятельные саморазвивающиеся системы с налаженными процессами межфункциональных коммуникаций посредством создания, обмена и сохранения информации и знаний. Субъекты саморазвития вовлечены в деятельность центров управления саморазвитием, налажены необходимые процессы и процедуры.

- В организации успешно функционируют процессы саморазвития сотрудников: самоидентификация, самоконфигурирование, самоинициирование, самотрансформация – проявляются на каждом этапе, формализованы и управляемы. Процессы прозрачны и понятны для сотрудников, что позволяет сотрудникам проходить этапы саморазвития самостоятельно, проявлять инициативу и включаться в процессы саморазвития организации.

- Процессы в организации налажены, все функции реализуются в полном объеме на уровне саморазвивающейся системы.

Дополнительная ценность представленной методики заключается в том, что организации могут использовать ее самостоятельно, обращаясь к внешним экспертам только в случае необходимости (например, отсутствия специалиста, работающего с нужными программными продуктами, помощь в интерпретации полученных результатов и/или принятии сложных управленческих решений).

В результате описанной поэтапной процедуры проведения диагностики – оценки уровня зрелости информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием – организация получает возможность определить роль и оценить эффективность действия не только самого механизма в компании, но и всех его компонентов. Таким образом, можно увидеть «узкие зоны» механизма, принять грамотные управленческие решения, усиливающие влияние на саморазвивающуюся систему.

Переход на каждый следующий, более высокий уровень развития (уровень зрелости) делает организацию более конкурентоспособной, готовой динамично реагировать на требования времени, рынка, оптимально использовать свои внутренние ресурсы, выстраивать партнерские отношения и достигать стратегических целей.

Методика инструмента исследования

Под диагностируемые уровни зрелости системы (ИИМ) были разработаны группы вопросов согласно диагностируемым характеристикам:

Блок работ с информацией:

1. Насколько быстро Вы получаете нужную Вам для работы информацию?
2. Вы получаете информацию в достаточном объеме?
3. Насколько информация, которую Вы получаете, Вам понятна?

4. Вы знаете, где получить нужную Вам информацию?

5. Вы знаете людей, кто является носителем нужных знаний (информации) у Вас в компании?

Блок информационных технологий:

1. Оцените достаточность информационных технологий и ресурсов на предприятии для решения рабочих задач.

2. Оцените информационные технологии (программы, сервисы, сайты и пр. и пр.) с позиции скорости решения задач на предприятии.

3. Имеете ли Вы доступ ко всем необходимым для работы информационным технологиям и ресурсам?

4. Насколько, по Вашему мнению, информационные технологии и ресурсы на Вашем предприятии отвечают требованиям сегодняшнего дня?

5. Насколько учитывается Ваше мнение (предложение на основе личного опыта) по использованию (дополнению) тех или иных информационных технологий?

Среда для саморазвития: ценности, корпоративная культура, цели:

1. Насколько хорошо Вы знаете все ценности компании?

2. Насколько Вы разделяете ценности компании?

3. Насколько ценности компании транслируются внутри компании (рассказывают о них, пишут, демонстрируют в поведении)?

4. Участвовали ли Вы в процедуре стыковки Ваших индивидуальных и производственных потребностей с целями организации?

5. Есть ли у Вас программа развития (карта личностного роста) в рамках компетентностной модели вашей должности?

Центры саморазвития:

1. Насколько Вы проинформированы о Центрах управления саморазвитием в вашей организации: центр компетенций, инноваций, профессиональных сообществ, наставничества, проектов (об их наличии, какие задачи эти центры решают, какие функции реализуют)?

2. Знаете ли Вы, где в организации взять информацию по вопросам Вашего личного саморазвития?

3. Состоите ли Вы в профессиональных сообществах на предприятии: on-line и/или offline?

4. Знаете ли Вы, какие направления (темы, компетенции и пр.) входят в понятие Вашего личного саморазвития?

Коммуникации и процессы:

1. Насколько в компании формализованы процедуры донесения до сотрудников ценностей и компонентов корпоративной культуры организации?

2. Насколько в компании формализованы процедуры получения от сотрудников их инициативы, различных предложений, идей и т.д.?

3. Насколько в компании формализованы процедуры получения сотрудниками обратной связи по их инициативе, предложениям, идеям и т.д.?

Для диагностики уровня зрелости системы (ИИМ управления саморазвитием) была разработана анкета (Приложение 6), включающая в себя два блока вопросов: оценивающих уровень зрелости системы и оценивающих вовлеченность персонала. Параметры оценки следующие:

- частота обращений к базе знаний организации по собственной инициативе – R1;
- участие в деятельности центров саморазвития по собственной инициативе – R2;
- частота проявления инициативы (участие по собственной инициативе в рабочих мероприятиях на предприятии: конкурсы, социальные проекты и пр.) – R3.

В 2018–2019 годах было проведено тестовое анкетирование 87 сотрудников ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»^{*} разных должностных уровней (руководители, специалисты, рабочие). Тестовое анкетирование позволило решить следующие задачи:

- проверить содержательную часть анкет на предмет понятности респондентам и отсутствия дублирования формулировок;
- скорректировать анкету на основе выявленных в ней ошибок (двойной вопрос в одном утверждении);

^{*} Далее также используется равноприменимое сокращенное название организации «ЛУКОЙЛ-ПНОС».

- проверить анкету на соответствие вопросов характеристикам уровня зрелости системы;
- определить пригодность вопросов для формирования латентной конструкции с помощью использования метода главных компонентов в программе Smart PLS.

Анкета была доработана, проведено повторное тестирование. Оно не выявило замечаний к содержательной части анкет, что позволило сделать вывод об однозначном трактовании предлагаемых вопросов анкеты среди респондентов.

В 2020 году было проведено анкетирование сотрудников двух организаций г. Перми – ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» и ООО «Лифт-сервис».

Выбор организаций для исследования обусловлен следующими причинами:

- ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» является организацией, в стратегии развития которой заложены концепции самоорганизации и высокого вовлечения персонала. В организации ярко проявлены многие инфраструктурные элементы саморазвивающейся системы, планомерно ведется работа по формированию интеллектуального капитала и информационно-ресурсного обеспечения, полученные результаты регулярно представляются на научных и практических конференциях, форумах.

- Организация ООО «Лифт-сервис» в последние три года закладывает в стратегию своего развития новые методы повышения конкурентоспособности и элементы саморазвивающейся системы для сохранения экономических результатов деятельности организации. Организация не использует все компоненты саморазвивающейся структуры, но активно использует механизмы формирования среды саморазвивающейся структуры, запуская новые механизмы на иерархическом уровне «руководитель – специалист».

Расчет выборки проводился по стандартным параметрам. Для возможности варьирования итогового количества анкет расчет был проведен в двух вариантах: доверительная вероятность – 90 %, доверительный интервал (погрешность) – 5 и 6 %. Такие параметры достаточны, так как для исследуемых компаний есть другие аналитические данные для верификации результатов. Количество сотрудников и, соответ-

ственно, размер генеральной совокупности у компаний разные: ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» относится к крупной организации, численность сотрудников – 2589 человек, ООО «Лифт-сервис» – это средняя организация, численность сотрудников – 327 человек. Расчет выборки представлен в Таблице 6.

Таблица 6 – Расчет выборки по организациям, на которых проводилось анкетирование

Организация	Численность человек, количество	Размер выборки, количество человек. Погрешность 5 %	Размер выборки, количество человек. Погрешность 6 %
ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»	2589	246	176
ООО «Лифт-сервис»	327	149	120

Проведение анкетирования происходило в течение восьми месяцев и имело сложности со сбором информации по причине пандемии и ограничения доступа к сотрудникам организаций.

По итогам сбора данных было получено 257 анкет от ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» и 128 анкет от ООО «Лифт-сервис». При проверке 27 анкет категории «рабочие» компании ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» были исключены из дальнейшего анализа по причине неполных ответов, итоговое количество анкет по данному предприятию – 230.

Общая численность сотрудников и распределение итоговой выборки по категориям представлены в Таблицах 7, 8. Для распределения респондентов по категориям использовался квотированный метод. Для ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» квоты были равными, для ООО «Лифт-сервис» нет. Поскольку организация реализует саморазвивающиеся механизмы на протяжении последних трех лет на уровне «руководитель – специалист», то в выборке присутствует только небольшое количество рабочих. Опрос небольшого количества рабочих показал, что дальнейший их опрос не имеет смысла по причине непонимания рабочими ряда вопросов в анкете, так как их деятельность на предприятии не связана с коммуникациями данных инфраструктурных компонентов компании «Лифт-сервис».

В Таблице 7 представлена доля опрошенного персонала по отношению к общему количеству сотрудников на предприятии ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез».

Таблица 7 – Доля опрошенных респондентов на предприятии ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»

Категория	ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»		
	Количество сотрудников ²	Количество опрошенных	Доля опрошенных, %
Руководители	188	19	10
Специалисты	654	59	9
Рабочие	1747	152	9
Итого	2589	230	9

В Таблице 8 представлена доля опрошенного персонала по отношению к общему количеству сотрудников на предприятии ООО «Лифт-сервис».

Таблица 8 – Доля опрошенных респондентов на предприятии ООО «Лифт-сервис»

Категория	ООО «Лифт-сервис»		
	Количество сотрудников ³	Количество опрошенных	Доля опрошенных %
Руководители	20	12	60
Специалисты	54	54	100
Рабочие	277	62	22
Итого	327	128	39

Гипотезы исследования:

1. Центры и среда саморазвития, информация, коммуникации и информационные технологии оказывают положительное влияние на вовлеченность персонала.
2. Основными элементами ИИМ, определяющими вовлеченность персонала, являются центры и среда саморазвития.
3. Чем выше позиция работника в должностной иерархии организации, тем сильнее влияние элементов ИИМ (прежде всего центров и среды саморазвития) на вовлеченность персонала.
4. Влияние таких элементов ИИМ, как центры управления саморазвитием и среда саморазвития, на вовлеченность будет выше других, а именно элементы:

² Данные на 2020 г.

³ Данные на 2020 г.

коммуникации и процессы, информация и информационные технологии – имеют меньше влияния на вовлеченность персонала.

5. На организациях с более высоким уровнем зрелости роль центров управления саморазвитием выше, чем среда для саморазвития.

6. Сотрудники перегружены информацией и информационными каналами, связи с чем актуальна роль информационно-ресурсного обеспечения.

7. Методика оценки уровня зрелости системы позволяет видеть сильные и слабые компоненты информационно-инфраструктурного механизма, а это значит – принимать грамотные управленческие решения по усилению системы.

Обработка результатов исследования

Обработка результатов исследования проводилась в двух программах: Excel и Smart PLS. В Excel были рассчитаны средние значения по всем компонентам, влияющим на уровень зрелости системы, проведен анализ демографических показателей (пол, возраст), просмотрена динамика влияния стажа трудовой деятельности, возраста и занимаемой должности на результаты вовлеченности.

В Smart PLS была проведена оценка влияния ИИМ на вовлеченность персонала при помощи следующих критериев, объединенных в латентную конструкцию, – R:

- частота обращений к базе знаний организации по собственной инициативе – R1;
- участие в деятельности центров саморазвития по собственной инициативе – R2;
- частота проявления инициативы (участие во внутренних и внешних мероприятиях, проводимых организацией, по инициативе сотрудника) – R3.

Полученные результаты позволяют оценить влияние ИИМ и его элементов на вовлеченность персонала. Для оценки влияния при составлении анкеты была использована шкала Лайкерта, в которой значение «1» соответствовало минимуму, а «5» – максимуму.

Метод частичных наименьших квадратов (Partial least squares – PLS method) был использован для статистического обоснования гипотез. Данный ме-

тод позволяет строить модели на комплексных переменных и определять зависимости между зависимыми и независимыми переменными. Кроме того, данный метод лучше подходит для малой и недостаточной выборки, чем метод наименьших квадратов [170].

Каждый исследуемый элемент ИИМ (Рисунок 6) состоял из нескольких (от трех до пяти) независимых переменных, объединенных в латентную конструкцию. Данная схема использовалась для оценки моделей: «обобщенной» – все опрошенные, без деления на категории; «руководители» – руководители высшего и среднего звена; «специалисты» – персонал умственного труда; рабочие.



Рисунок 6 – Схема исследования влияния элементов компонентов ИИМ на вовлеченность персонала R

Предварительно определялись латентные конструкции сформированной модели с использованием метода наименьших квадратов (Least squares method – LS method). С использованием метода главных компонентов определялась пригодность вопросов для сформированной латентной конструкции. Сформированная зависимая латентная конструкция «Вовлеченность персонала» и пять независимых (влияющих) латентных конструкций – элементов ИИМ оценивались при помощи коэффициента «Альфа Кронбаха» (Cronbach's Alpha) и «нагрузки» каждого вопроса, входящего в конструкцию.

Вопросы анкеты, сгруппированные по соответствующим латентным конструкциям (Таблица 9), отражают применение элементов ИИМ в обеих организациях (5 – максимальная оценка, 1 – минимальная оценка). Сформировано три модели оценки влияния ИИМ на вовлеченность персонала: «руководители» – управленческий персонал; «специалисты» – инженерно-технический и офисный персонал; «рабочие».

Таблица 9 – Характеристика латентных конструкций исследования

Характеристика латентной конструкции (валидность и нагрузка элементов, входящих в конструкцию)	Обо- значе- ние	Предприятие					
		«Лифт-Сервис»			«ЛУКОЙЛ-ПНОС»		
		Рук.	Спец.	Раб.	Рук.	Спец.	Раб.
Вовлеченность персонала	R						
Альфа Кронбаха	$\alpha(\text{Cr})$	0,824	0,710	0,784	0,835	0,728	0,740
Средняя извлеченная дисперсия	AVE	0,739	0,522	0,699	0,752	0,649	0,658
- Как часто Вы обращаетесь к базе знаний компании	R1	0,889	0,710	0,803	0,884	0,756	0,809
- Участвуете ли Вы в деятельности центров управления саморазвитием	R2	0,850	0,709	0,812	0,868	0,853	0,845
- Как часто Вы по собственной инициативе участвуете в нерабочих мероприятиях	R3	0,839	0,776	0,890	0,849	0,806	0,779
Центры саморазвития	Ct						
Альфа Кронбаха	$\alpha(\text{Cr})$	0,792	0,706	0,843	0,774	0,716	0,710
Средняя извлеченная дисперсия	AVE	0,674	0,502	0,680	0,620	0,500	0,516
- Насколько Вы проинформированы о центрах управления саморазвитием на Вашем предприятии	Ct1	0,951	0,785	0,850	0,703	0,702	0,706
- Знаете ли Вы, где на предприятии взять информацию по вопросам Вашего личного саморазвития	Ct2	0,964	0,785	0,833	0,743	0,706	0,710
- Состоите ли Вы в профессиональных сообществах на предприятии	Ct3	0,704	0,785	0,803	0,924	0,832	0,833
- Знаете ли Вы, какие направления входят в понятие Вашего личного саморазвития	Ct4	0,918	0,785	0,811	0,901	0,867	0,734
Среда для саморазвития на предприятии: ценности, корпоративная культура, цели	E						
Альфа Кронбаха	$\alpha(\text{Cr})$	0,817	0,708	0,864	0,775	0,770	0,733
Средняя извлеченная дисперсия	AVE	0,585	0,502	0,655	0,530	0,517	0,707
- Насколько хорошо Вы знаете все ценности компании	E1	0,708	0,858	0,933	0,749	0,719	0,705
- Насколько Вы разделяете ценности компании	E2	0,707	0,858	0,824	0,825	0,706	0,753
- Насколько ценности компании транслируются внутри компании	E3	0,767	0,858	0,777	0,706	0,705	0,789
- Участвовали ли Вы в процедуре стыковки Ваших индивидуальных и производственных потребностей с целями предприятия	E4	0,867	0,858	0,844	0,742	0,775	0,706
- Есть ли у вас программа развития в рамках компетентностной модели вашей должности	E5	0,855	0,858	0,701	0,702	0,770	0,709
Блок работ с информацией	I						
Альфа Кронбаха	$\alpha(\text{Cr})$	0,892	0,838	0,889	0,910	0,876	0,802
Средняя извлеченная дисперсия	AVE	0,692	0,506	0,683	0,730	0,667	0,707
- Насколько быстро Вы получаете нужную Вам для работы информацию	I1	0,843	0,847	0,955	0,912	0,753	0,750
- Вы получаете информацию в достаточном объеме	I2	0,820	0,794	0,908	0,869	0,755	0,803
- Насколько информация, которую Вы получаете, Вам понятна	I3	0,938	0,714	0,812	0,741	0,849	0,709
- Вы знаете, где получить нужную Вам информацию	I4	0,789	0,700	0,775	0,850	0,866	0,851
- Вы знаете людей, кто является носителем нужных знаний у Вас в компании	I5	0,757	0,704	0,700	0,891	0,852	0,706

Характеристика латентной конструкции (валидность и нагрузка элементов, входящих в конструкцию)	Предприятие						
	Обо- значе- ние	«Лифт-Сервис»			«ЛУКОЙЛ-ПНОС»		
		Рук.	Спец.	Раб.	Рук.	Спец.	Раб.
Блок информационных технологий	IT						
Альфа Кронбаха	$\alpha(\text{Cr})$	0,703	0,838	0,881	0,888	0,700	0,848
Средняя извлеченная дисперсия	AVE	0,710	0,587	0,658	0,621	0,510	0,623
- Оцените достаточность информационных технологий и ресурсов на предприятии для решения рабочих задач	IT1	0,825	0,799	0,788	0,854	0,764	0,822
- Оцените информационные технологии с позиции скорости решения задач на предприятии	IT2	0,861	0,736	0,887	0,708	0,755	0,812
- Имеете ли Вы доступ ко всем необходимым для работы информационным технологиям и ресурсам	IT3	0,702	0,842	0,795	0,935	0,707	0,775
- Насколько, по Вашему мнению, информационные технологии и ресурсы на Вашем предприятии отвечают требованиям сегодняшнего дня	IT4	0,705	0,784	0,851	0,706	0,822	0,821
- Насколько учитывается Ваше мнение по использованию тех или иных информационных технологий	IT5	0,701	0,709	0,727	0,852	0,701	0,711
Коммуникации и процедуры	Com						
Альфа Кронбаха	$\alpha(\text{Cr})$	0,926	0,886	0,838	0,817	0,873	0,841
Средняя извлеченная дисперсия	AVE	0,859	0,814	0,758	0,736	0,795	0,756
- Насколько в компании формализованы процедуры донесения до сотрудников ценностей и компонентов корпоративной культуры предприятия	Com1	0,926	0,862	0,868	0,761	0,830	0,878
- Насколько в компании формализованы процедуры получения от сотрудников их инициативы	Com2	0,950	0,862	0,944	0,949	0,930	0,889
- Насколько в компании формализованы процедуры получения сотрудниками обратной связи по их инициативе	Com3	0,903	0,862	0,794	0,854	0,911	0,842

Примечание: построение модели и выполнение расчетов произведено в программном продукте Smart PLS [89].

Полученные значения внутренней согласованности элементов конструкций «Альфа Кронбаха» (Cronbach's Alpha) и средней объяснимой дисперсии имеют достаточные величины, позволяющие сделать вывод о высокой статистической значимости сформированных латентных конструкций (см. Таблицу 9).

Обобщая результаты исследования (см. Таблицу 9), мы получаем обобщенные характеристики моделей (Таблица 10).

Полученные результаты позволяют сделать **следующие ключевые выводы:**

- Наибольшее влияние на вовлеченность персонала оказывают центры управления саморазвитием и среда саморазвития.
- Чем выше уровень работника в иерархии управления организацией, тем большее влияние на вовлеченность персонала оказывают центры управления саморазвитием, что обусловлено сопричастностью сотрудников более высокого должностного уровня к деятельности данных центров: от высокой информиро-

ванности о их деятельности до непосредственного функционального в них участия. Низший уровень управления занят решением непосредственных функциональных задач и в меньшей степени вовлечен в деятельность центров управления саморазвития, точнее сказать, данные сотрудники являются объектом деятельности этих центров, а не активными их участниками и не владеют достаточной информацией о функциях, задачах данных логических структур.

Таблица 10 – Коэффициенты влияния на вовлеченность персонала компонентов ИИМ на предприятиях

Коэффициент	Обозначение	Категория персонала							
		Общая		ООО «Лифт-Сервис»			ООО «ЛУКОЙЛ-ПНОС»		
		ПНОС	Лифт-сервис	Рук.	Спец.	Раб.	Рук.	Спец.	Раб.
Коэффициент множественной детерминации модели	R ²	0,870	0,755	0,724	0,788	0,873	0,965	0,852	0,882
Стандартизированные коэффициенты уравнения линейной регрессии									
Центры саморазвития	St	0,489	0,395	0,394	0,386	0,297	0,698	0,505	0,456
Среда для саморазвития в организации	E	0,417	0,422	0,429	0,475	0,605	0,076	0,460	0,458
Блок работ с информацией	I	-0,024	-0,227	0,001	-0,091	-0,017	-0,206	-0,055	0,054
Блок информационных технологий	IT	0,096	0,195	0,266	0,127	-0,071	0,207	0,103	0,113
Коммуникации и процедуры	Com	0,020	0,140	-0,068	0,326	0,058	0,281	-0,007	0,019

Примечание: прямое влияние (0,8–1,0); сильное влияние (0,6–0,8); умеренное влияние (0,4–0,6); слабое влияние (0,2–0,4).

- Влияние среды саморазвития на предприятии «Лифт-сервис» выше влияния центров управления саморазвитием, это объясняется отсутствием этих формализованных структур на данном предприятии, в отличие от «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез».

- Влияние центров управления саморазвитием на предприятии «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» выше влияния среды саморазвития и является доминирующим для всех категорий сотрудников, это объясняется системной работой компании с центрами в течении последних десяти лет.

- В компании «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» категории «рабочие» и «специалисты» отмечают равное влияние на вовлеченность среды для саморазви-

тия (по сравнению с центрами управления саморазвитием). Это объясняется тем, что рабочие и специалисты по своим функциональным обязанностям и иным рабочим активностям в большей степени имеют возможность быть сопричастными к процессам влияния среды организации, чем к деятельности центров.

- Информация на всех уровнях управления играет отрицательную роль, и ее влияние практически отсутствует. Это обуславливается избыточностью информации на предприятии, ее доступностью и многозадачностью сотрудников. Сотрудники предпочитают решать производственные задачи, стараясь избегать дополнительной информации, считая ее лишней, связывая ее обработку с дополнительными трудозатратами. Причем особенно сильно данная негативная тенденция проявляется среди руководителей, которые перегружены информацией, и получение дополнительных сведений воспринимают негативно. Это подтверждает важность грамотной работы с информацией и перевода информационного потока в информационный ресурс как ключевого компонента информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации, что раскрыто в главе 1 диссертации.

- Влияние информационных технологий весьма высоко среди руководителей и практически полностью отсутствует среди специалистов и рабочих. Это обусловлено офисным характером работы руководства и высокой зависимостью от применяемых ИТ. Специалистам достаточно имеющихся ИТ для решения профессиональных задач, а в деятельности рабочего персонала ИТ практически не применяются.

Полученные результаты позволяют сформировать модели влияния элементов ИИМ на вовлеченность персонала (Рисунки 7 и 8) для каждой категории работников и определить характеристики модели (Таблица 11). Полученные модели подтверждают гипотезу о совместном влиянии элементов ИИМ на вовлеченность персонала. Как и предполагалось, наибольшее влияние оказывает фактор «центры управления саморазвитием» и «среда саморазвития».

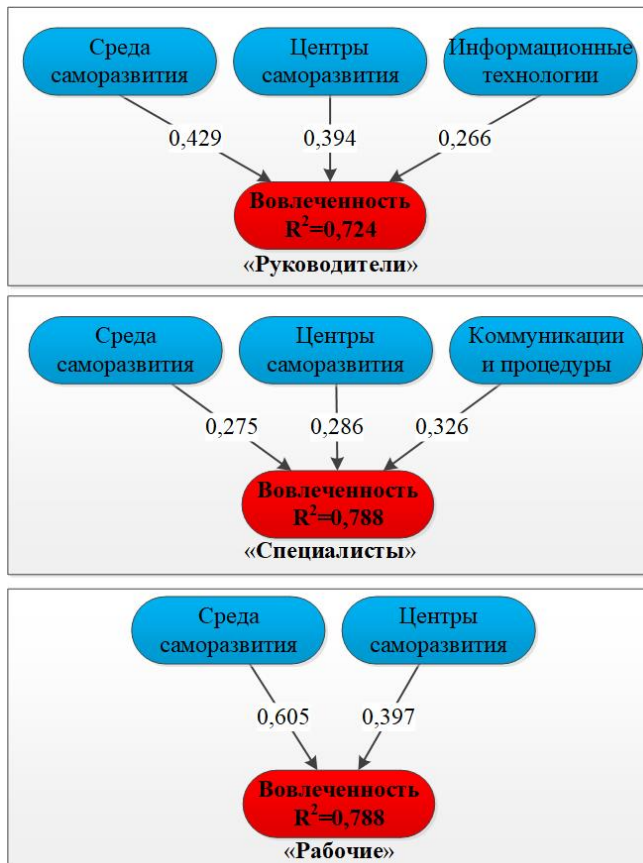


Рисунок 7 – Модели влияния элементов ИИМ на вовлеченность персонала по категориям работников ООО «Лифт-Сервис»

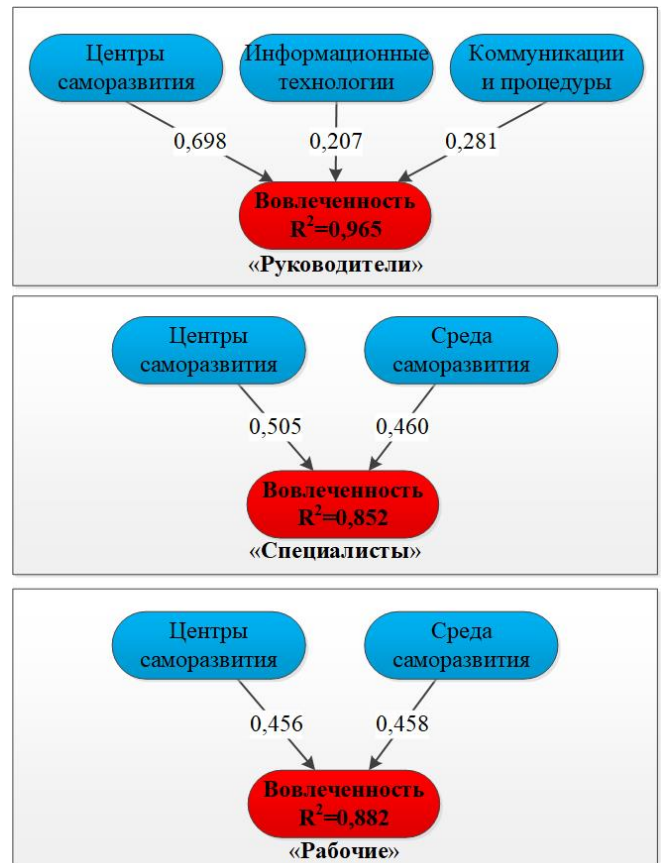


Рисунок 8 – Модели влияния элементов ИИМ на вовлеченность персонала по категориям работников ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»

Таблица 11 – Ключевые влияющие характеристики информационно-инфраструктурного механизма

Категория сотрудников	ООО «Лифт-Сервис»	ООО «ЛУКОЙЛ-ПНОС»
Руководители	$R = 0,429 \cdot E + 0,394 \cdot Ct + 0,266 \cdot IT$	$R = 0,281 \cdot Com + 0,698 \cdot Ct + 0,207 \cdot IT$
Специалисты	$R = 0,275 \cdot E + 0,286 \cdot Ct + 0,326 \cdot Com$	$R = 0,460 \cdot E + 0,505 \cdot Ct$
Рабочие	$R = 0,605 \cdot E + 0,397 \cdot Ct$	$R = 0,458 \cdot E + 0,456 \cdot Ct$

Примечание: R – вовлеченность персонала; Ct – центры саморазвития; E – среда саморазвития; I – информация; IT – информационные технологии; Com – коммуникации и процедуры.

Следует подчеркнуть, что у организации с более высоким уровнем зрелости ИИМ управления саморазвитием организации – ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» – центры саморазвития оказывают наибольшее и определяющее влияние на вовлеченность персонала, а у организации с более низким уровнем зрелости ООО «Лифт-сервис» – наблюдается большее влияние среды саморазвития. Это

объясняется тем, что в организациях более высокого уровня развития фактически существуют и эффективно функционируют центры управления саморазвитием (отдел оценки и развития персонала, центр оценки компетенций, центр инноваций, технического сопровождения и пр.), в которых функционируют формальные и неформальные процедуры управления саморазвитием, налажены процедуры вовлечения персонала, и развитие данных центров лежит в основе стратегического развития организации и повышения его конкурентоспособности.

Напротив, в организации ООО «Лифт-сервис» с невысоким уровнем зрелости центры управления саморазвитием не созданы или не формализованы, хотя функции и задачи некоторых центров выполняют сотрудники классических структурных подразделений, поэтому ключевым элементом вовлеченности персонала становится среда саморазвития, так как именно формирование такой среды находится в приоритетном направлении повышения конкурентоспособности организации. Именно формируя среду организации, работая с ценностями, с согласованием целей сотрудников и организации, развития бренда, привлекательного для сотрудников, организация за несколько лет получила положительные результаты в вопросах формирования высокой вовлеченности персонала. В этой среде осуществляются коммуникации и обмен информацией, функционируют ИТ, однако, персонал не выделяет эти элементы обособленно, рассматривая их как составные части среды саморазвития.

Как было подчеркнуто ранее, информация, ИТ, коммуникации выступают как структурные элементы центров и среды саморазвития и не оказывают особого влияния на вовлеченность персонала.

Результаты исследования выдвинутые ранее гипотезы подтвердили.

3.2. Практика применения информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием ООО «Лукойл-Пермнефтеоргсинтез»

Общая информация

ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» – одно из ведущих нефтеперерабатывающих предприятий России, является дочерней структурой ОАО «ЛУКОЙЛ» –

глобальной энергетической компании, созданной на многолетних традициях российских нефтяников.

ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» является вторым по величине нефтеперерабатывающим заводом в составе НК «ЛУКОЙЛ» с мощностью переработки 13 млн тонн нефти в год и производит широкий спектр высококачественных продуктов, около 50 % которых отгружается за рубеж. Продукция изготавливается под контролем системы менеджмента качества, сертифицированной в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001:2008. Завод занимает лидирующие позиции среди нефтеперерабатывающих заводов (НПЗ) компании по основным технико-экономическим показателям. По ключевым для нефтепереработки показателям (выход светлых нефтепродуктов, глубина переработки нефти), завод является одним из лучших среди НПЗ России. Завод расположен на востоке европейской части России, в пяти километрах от Перми. Является 100%-ной дочерней структурой ПАО «ЛУКОЙЛ».

В качестве приоритетных стратегических показателей «ЛУКОЙЛ» выделены: рост свободного денежного потока, повышение уровня рентабельности на задействованный капитал, достижение оптимального соотношения собственного и заемного капитала, рост капитализации. Ключевым показателем роста стоимости компании выбран EBITDA.

ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» является одним из передовых промышленных предприятий Пермского края, заинтересованного не только в высоких показателях деятельности и инновационных технологиях, позволяющих добиться позитивных результатов на производстве, но и в освоении передовых технологий повышения конкурентоспособности организации на основе саморазвивающихся концепций. Стратегическими приоритетами компании являются: инновационное развитие; ответственность перед обществом и будущими поколениями; качество трудовой занятости.

Формирование механизмов, которые позволят усилить вовлеченность персонала, даст возможность компании не только усилить свои конкурентные позиции и достичь поставленные цели, но и гибко реагировать на изменения благодаря проявлению сотрудниками инициативы, лидерства и ответственности за принятые решения.

Опираясь на разработанный нами информационно-инфраструктурный механизм управления саморазвитием организации с его основными структурными компонентами: среда организации, новые логические структуры в виде центром управления саморазвитием и информационно-ресурсного обеспечения, проведем анализ проявления всех компонентов данного механизма на предмет их наличия и эффективного функционирования на ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез».

Культурная среда организации

Исходя из стратегических целей и задач НК «ЛУКОЙЛ», руководство ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» определило миссию и ценности Общества, которые соответствуют стратегии и программе стратегического развития нефтеперерабатывающих заводов Группы «ЛУКОЙЛ».

Миссия: ориентированное на потребности рынка производство высококачественных нефтепродуктов, обеспечение высокого уровня промышленной и экологической безопасности и социальной ответственности.

Ценности: эффективность, персонал, экологичность, социальная ответственность, партнерство, нравственность. На основании ценностей сформированы корпоративные компетенции, обеспечивающие эти ценности – профессионализм, инновационность, лояльность, командность, ответственность, адаптивность.

ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» при работе с сотрудниками обращает особое внимание на формализованные корпоративные ценности и миссию, поскольку в компании стратегически понимают, что эти трудноформируемые элементы культуры являются высокоэффективными инструментами формирования нужных для компании норм и правил поведения людей. Компания не только их декларирует (в информационном пространстве, при трудоустройстве), но и «напоминает» сотрудникам через тексты и элементы проживания (разного рода корпоративные мероприятия).

Корпоративная культура ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» базируется на четырех основных характеристиках, которые оказывают значительное влияние как на процессы интеграции сотрудников с компанией, так и на ее производительность: вовлеченность, последовательность, адаптивность, миссия.

На этапе целеполагания и планирования определяются цели по приоритетным направлениям стратегического развития, показатели достижения целей (ключевые показатели результативности – ККР). На этапе реализации определяются и реализуются процессы управления и программы развития, необходимые для достижения поставленных целей, устанавливаются показатели результативности процессов (ПРП), декомпозированные по уровням управления, и показатели программ (ПП). Контроль достижения целей осуществляется посредством мониторинга и оценки результативности процессов и программ развития, оценки по критериям модели EFQM, которая выросла с показателя 600 в 2011 году до показателя 800 в 2020 году.

Менеджмент ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» понимает, что запас конкурентной прочности любой организации определяют сегодня его сотрудники, поэтому одним из подходов к управлению процессами вовлечения персонала, наделения его полномочиями и ответственностью, развитием инициативы выбирают процедуру согласования стратегических целей организации с индивидуальными и производственными потребностями сотрудников.

Каждый сотрудник, приходя в компанию, имеет личностные и профессиональные потребности, личные и карьерные цели (цели имеют не все сотрудники). Для более быстрого движения к желаемым целям сотрудника и компании важно находить общие векторы их целедостижения. В ситуации, когда сотрудник, выполняя свои профессиональные обязанности и производственные задачи, понимает, что он одновременно реализует свои личностные и производственные потребности, возникает мотивационный механизм процессов саморазвития и самоорганизации.

Система согласования целей и поддержания внутренней мотивации персонала, его самоопределения в системе управления выбором траектории развития реализуется при участии следующих центров управления саморазвитием организации – отдел оценки и развития персонала, центр оценки компетенций, центр профессиональных сообществ в рамках системы поддержки интеллектуального капитала, центр инноваций и отдел технического сопровождения.

Алгоритм построения формализованной системы согласования целей компании и мотивации персонала выглядит следующим образом (Рисунок 9).

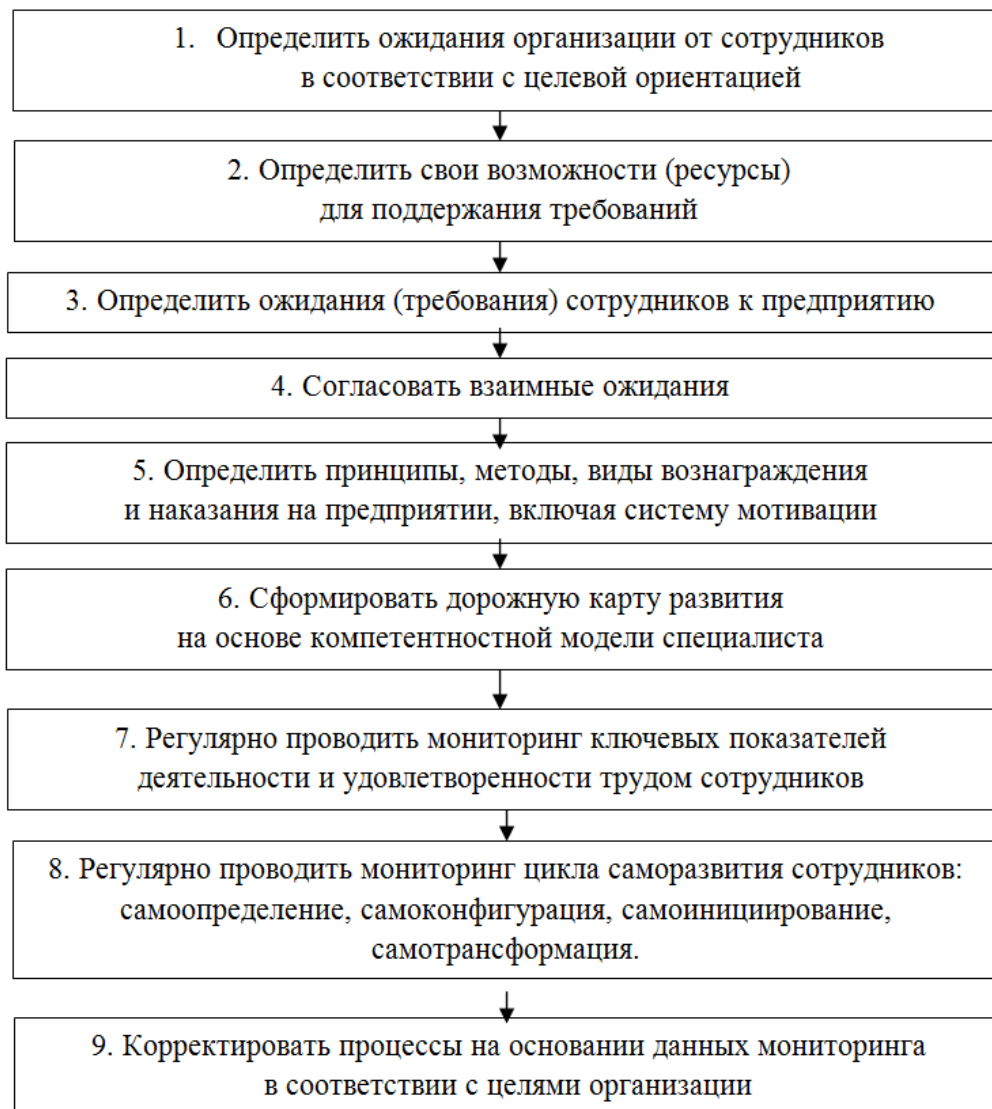


Рисунок 9 – Алгоритм построения формализованной системы согласования целей компании и мотивации персонала

Корпоративная культура как привлекательная среда для соискателей. Руководство компании отлично понимает, что лучшие результаты делаются лучшими сотрудниками, именно поэтому активная работа ведется со всеми категориями персонала: будущими (начиная с партнерства с вузами), действующими и бывшими (вышедшими на пенсию).

В ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» работает дополнительная программа мотивации, негосударственного пенсионного обеспечения. Все работники

застрахованы по программе ДМС. Дополнительные льготы получают ветераны и пенсионеры организации: им выплачивается ежемесячное пособие, предоставляется адресная материальная помощь, раз в год оплачивается путевка в санаторий.

Большое значение для организации имеет вопрос подготовки кадров. Рабочие и специалисты регулярно проходят курсы повышения квалификации и аттестации. Проводимые организацией производственные соревнования и смотры-конкурсы мастерства рабочих на присвоение звания «Лучший по профессии» также стимулируют мотивацию и помогают раскрыть потенциал сотрудников.

Особое внимание уделяется молодым сотрудникам – на предприятии созданы разнообразные условия для карьерного и личностного роста. «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» активно взаимодействует с профильными вузами, проводит преддипломные практики студентов и дает талантливым специалистам возможность совмещать работу с дальнейшим обучением и повышением квалификации. Компания инициирует и одобряет участие молодых специалистов и сотрудников в научно-практических конференциях, форумах, конкурсах. На предприятии регулярно проходит конкурс на лучшую научно-техническую разработку и на присвоение звания «Лучший молодой специалист года». В «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» много лет успешно функционирует Союз молодежи, основной целью которого являются объединение молодых специалистов для инициации их активной жизненной позиции, реализации потенциала, более быстрого профессионального и личностного роста для закрепления лидерской позиции компании и достижения краткосрочных и долгосрочных целей.

Все вышеперечисленные мероприятия, а также их грамотная трансляция в информационном поле позволяет формировать и поддерживать устойчивую корпоративную культуру компании, притягательную для специалистов высокого уровня компетенций. Работая над своей корпоративной культурой, компания решает следующие задачи:

- повышает удовлетворенность и вовлеченность персонала;
- усиливает командное взаимодействие и уменьшает напряженность и конфликтность;

- снижает издержки на внутренний и внешний маркетинг;
- увеличивает стоимость компании.

Центры управления саморазвитием на предприятии выражены следующим образом: отдел оценки и развития персонала, центр оценки компетенций (ЦОК), центр профессиональных сообществ, центр инноваций, отдел оптимизации бизнеса и технического сопровождения, проектный центр. Центры управления саморазвитием организации как новые логические структуры при грамотном информационно-ресурсном обеспечении, находясь в обозначенных условиях (среда организации), обладают синергетическим эффектом и создают условия инициации и управления саморазвитием на предприятии.

Проектный центр позволяет опробовать в компании различные идеи и тестовые форматы, решать вопросы межпредметных и межфункциональных коммуникаций, проверять идеи на их жизнеспособность, объединять сотрудников по их научным и профессиональным интересам.

Отдел оптимизации бизнеса и технического сопровождения производства решает вопросы оптимизации бизнеса.

Центр инноваций активизирует инновационную активность персонала, его вовлеченность в решение сложных производственных вопросов и вопросов, связанных с развитием новых направлений, методик, позволяет сформировать банк идей, опробовать и внедрить на производстве новые решения.

Центр оценки компетенций (ЦОК) формирует необходимые на предприятии компетентностные модели специалистов различного уровня управления под стратегические цели и задачи организации, оценивает по ним деятельность сотрудников.

Отдел оценки и развития персонала позволять сократить период адаптации сотрудников в компании и время достижения сотрудниками необходимых компетенций, помогает быстро развивать личностные и профессиональные компетенции, обнаруживать талантливые, перспективные и мотивированные личности. Решает все вопросы обеспечения профессионального роста сотрудников.

Центр профессиональных сообществ формирует интегративные связи в следующих направлениях: профессиональные, клиентские, экспертные, внутрикорпоративные, сетевые, предпринимательские.

ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» имеет уникальный опыт работы с профессиональными сообществами, планомерно развивая данное направление и получая значимые для компании финансовые результаты. Например, Максим Гросул, главный специалист оптимизации бизнеса ПАО «ЛУКОЙЛ» отмечает, что в 2017 году благодаря созданию профессиональных сообществ на предприятии, консолидации положительного и отрицательного опыта и создания на основе этой информации базы знаний, в том числе формализованной и растражированной в виде необходимой документации по группе предприятий «ЛУКОЙЛ», в целом вся группа предприятий получила экономический эффект 29 млн долларов [65].

Основываясь на сформированной саморазвивающейся среде организации, системной работе с брендом работодателя и пониманием важности получения ценных кадров, на предприятии разработана технология подбора будущих сотрудников из вузов. Организация на основе стратегических целей и задач имеет возможность сформировать нужную для вузов компетентностную модель молодых специалистов и обосновать стратегический заказ внешним партнерам – вузам в виде знаниевой и навыковой составляющей в зависимости от квалификации будущего специалиста. В этом случае молодой специалист на предприятии наращивает свои компетенции в более сжатые сроки и, участвуя в программе подготовки для организации в вузе, имеет более высокую мотивацию, основанную на высокой включенности и целеполагании, высокой лояльности и приверженности к компании.

Вышеизложенный механизм вовлечения будущих инновационных лидеров (студентов вузов) успешно реализуется в сотрудничестве с ПНИПУ (Пермский национальный исследовательский политехнический университет) с 2010 года.

В ПНИПУ была создана инфраструктура развития инновационно-предпринимательских компетенций студентов, что ранее не входило в задачи высшей школы [137].

Для реализации данных процессов в университете сформирована следующая инфраструктура (Рисунок 10).

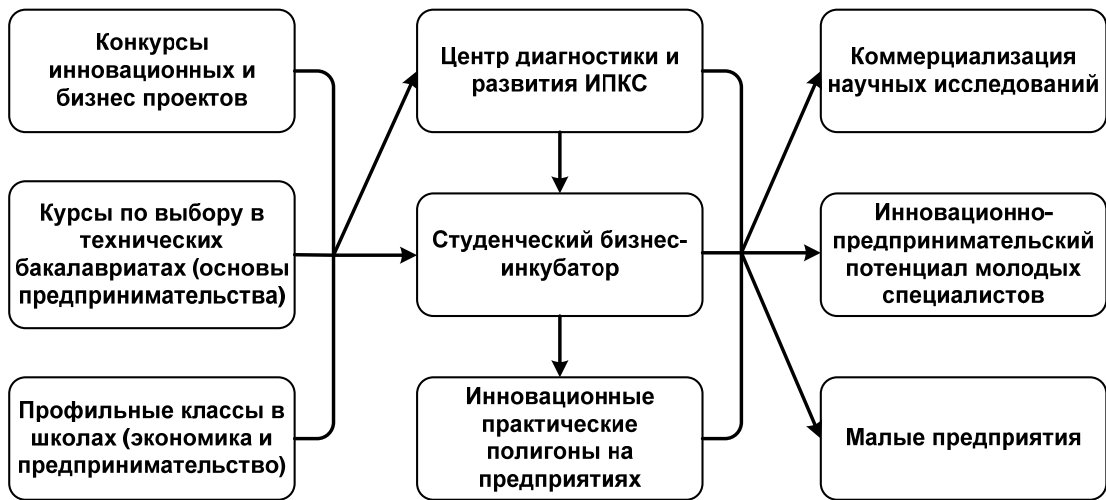


Рисунок 10 – Инфраструктура и ожидаемые результаты

Данный механизм во взаимодействии «вуз – организация» позволяет подобрать по нужной компетентностной модели лучших (профессиональные и личностные компетенции) и замотивированных студентов, желающих трудиться на предприятии, еще «до входа на предприятие» работать по заданным целям предприятия в соответствии с их культурными составляющими (средой организации).

Такой подход позволяет:

- сокращать время при подборе кадров;
- привлекать высокомотивированный и качественный персонал;
- снижать производственные и коммуникационные риски;
- запускать процессы саморазвития на предприятии;
- увеличивать качество подготовки специалистов.

Информационно-ресурсное обеспечение на ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» реализовано в виде системы СПИК – системы поддержки интеллектуального капитала (Рисунок 11) [8].

Информационно-инфраструктурный механизм управления саморазвитием организации ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» на основе созданной среды организации, новых логических структур в виде центров управления саморазвитием и информационно-ресурсного обеспечения, реализованного в виде СПИН (Рисунок 12), позволяет решать следующие тактические и стратегические задачи:

- сокращение времени и увеличения качества подготовки специалистов;
- рост инновационных идей;

- рост реализованных инновационных проектов;
- создание условий самоорганизации;



Рисунок 11 – Система поддержки интеллектуального капитала (СПИК)



Рисунок 12 – Информационно-инфраструктурный механизм управления саморазвитием ООО «ЛУКОЙЛ-ПНОС»

- увеличение скорости процессов;
- формирование системы знаний на предприятии;
- снижение производственных и коммуникационных рисков;
- выявление перспективных работников, создание кадрового потенциала и резерва;
- привлечение лучшего кадрового состава за счет технологии сотрудничества с вузами;
- повышение вовлеченности персонала, его мотивации и удовлетворенности;
- создание экспертизы (сетевые группы, структурированные по процессам, экспертные решения).

Результаты исследования

В Таблицах 12 и 13 представлены данные по общим средним значениям, определяющих уровни зрелости саморазвивающейся системы ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез». Обращает на себя внимание в блоке «Среда для саморазвития» более низкая (от среднего и максимального значений) удовлетворенность по следующим позициям «Участие в процедуре стыковки индивидуальных и производственных потребностей сотрудника с целями организации» (2,77 балла) и «Наличие программы развития (карта личностного роста) в рамках компетентностной модели должности» (2,81 балла). Более детальный анализ показывает, что более низкую оценку по этим позициям дают сотрудники категории «рабочие», а более высокую – специалисты и руководители. Это объясняется отсутствием данных процедур у категории сотрудников «рабочие».

Таблица 12 – Средние значения характеристик уровней зрелости системы

Характеристики уровней зрелости ИИМ	Общее среднее значение
Блок работ с информацией	3,97
Блок информационных технологий	3,76
Среда для саморазвития на предприятии: ценности, корпоративная культура, цели	3,55
Центры саморазвития	3,03
Коммуникации и процедуры	3,54

Таблица 13 – Средние значения, развернутые по характеристикам уровня зрелости системы

Коэффициент	Среднее значение
<i>Блок работы с информацией</i>	3,97
Насколько быстро Вы получаете нужную Вам для работы информацию	3,88
Вы получаете информацию в достаточном объеме	3,94
Насколько информация, которую Вы получаете, Вам понятна	3,94
Вы знаете, где получить нужную Вам информацию	4,01
Вы знаете людей, кто является носителем нужных знаний (информации) у вас в компании	4,08
<i>Блок «Информационные технологии»</i>	3,76
Оцените достаточность информационных технологий и ресурсов в организации для решения рабочих задач	3,97
Оцените информационные технологии (программы, сервисы, сайты и пр. и пр.) с позиции скорости решения задач в организации	3,77
Имеете ли Вы доступ ко всем необходимым для работы информационным технологиям и ресурсам	3,87
Насколько, по Вашему мнению, информационные технологии и ресурсы на вашем предприятии отвечают требованиям сегодняшнего дня	3,86
Насколько учитывается Ваше мнение (предложение на основе личного опыта) по использованию (дополнению) тех или иных информационных технологий	3,36
<i>Среда для саморазвития на предприятии: ценности, корпоративная культура, цели</i>	3,55
Насколько хорошо Вы знаете все ценности компании	4,03
Насколько Вы разделяете ценности компании	4,05
Насколько ценности компании транслируются внутри компании (рассказывают о них, пишут, демонстрируют в поведении)	4,11
Участвовали ли Вы в процедуре стыковки ваших индивидуальных и производственных потребностей с целями организации	2,77
Есть ли у вас программа развития (карта личностного роста) в рамках компетентностной модели вашей должности	2,81
<i>Центры саморазвития</i>	3,03
Насколько Вы проинформированы о центрах управления саморазвитием на вашем предприятии: центр компетенций, инноваций, проф. сообществ, наставничества, проектов (об их наличии, какие задачи эти центры решают, какие функции реализуют)	2,97
Знаете ли Вы, где на предприятии взять информацию по вопросам Вашего личного саморазвития	2,46
Состоите ли Вы в профессиональных сообществах на предприятии: online и/или offline	3,36
Знаете ли Вы, какие направления (темы, компетенции и пр.) входят в понятие вашего личного саморазвития	3,34
<i>Коммуникации и процедуры</i>	3,54
Насколько в компании формализованы процедуры донесения до сотрудников ценностей и компонентов корпоративной культуры организации	3,66
Насколько в компании формализованы процедуры получения от сотрудников их инициативы, различных предложений, идей и т.д.	3,59
Насколько в компании формализованы процедуры получения сотрудниками обратной связи по их инициативе, предложениям, идеям и т.д.	3,38

Опираясь на данные Таблицы 14, мы видим стабильную динамику роста ключевых показателей, исключая некоторые справочные данные 2020 года (период пандемии), снижение которых обусловлено экономической, политической и социальной ситуацией в этот период времени.

Таблица 14 – Система ключевых показателей эффективности информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»

Наименование показателя	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Коэффициент удовлетворенности персонала работой	69,1	69,1	71,6	71,6	76,9	76,9	78,7
Коэффициент удовлетворенности персонала вовлеченностью	71,2	71,2	72,3	72,3	79,4	79,4	80,7
Коэффициент активности персонала в процессе генерации идей	1,2	2	4,9	12,6	11,4	14,2	15
Количество поданных инновационных идей	34	56	134	345	297	361	369
Количество реализованных проектов	14	26	63	194	169	275	229
Количество сотрудников, участвующих в инновационных проектах	95	264	311	611	790	1676	1653 (без 4-го кв.)
Доля внедренных инноваций (эффективных решений) (степень реализации идей), %	41	46	47	56	57	80	72
Удовлетворённость нововведениями	64	64	69,6	69,6	77,6	77,6	78,5
Удовлетворённость информированием	73,1	73,1	75,5	75,5	82,2	82,2	82,8
Удовлетворённость работой в команде	76,2	76,2	77,4	77,4	82,8	82,8	83,9
Удовлетворённость ценностями организации			77,1	77,1	83,8	83,8	83,9

Анализируя полученные модели влияния элементов ИИМ на вовлеченность персонала по категориям работников и коэффициенты влияния отдельных элементов ИИМ на вовлеченность персонала с учетом уровня зрелости механизма (Рисунок 8, Таблицы 10 и 11) можно сделать вывод, что на вовлеченность персонала максимальное влияние оказывают следующие элементы информационно-инфраструктурного механизма: центры управления саморазвитием и среда саморазвития. При этом чем выше уровень должности работника, тем большее значение имеет фактор центров саморазвития. Это объясняется следующими факторами:

- сотрудники более высокого иерархического уровня (руководители и специалисты) более информированы и вовлечены в деятельность этих центров, по-

нимают их роль, функции, задачи, многие из них принимают участие в деятельности данных центров;

- сотрудники более низкого иерархического уровня (рабочие) менее информированы о деятельности данных центров, что подтверждается данными анкетирования;
- функциональные обязанности руководителей и специалистов по многим вопросам сопряжены с деятельностью центров управления саморазвитием, поэтому они не только информированы, но и понимают их роль в вопросах самоорганизации и вовлечения персонала;
- функциональные обязанности рабочих не связаны с центрами, именно поэтому для них большее значение имеет среда саморазвития и коммуникации непосредственно с коллегами и руководителями.

Информация, ИТ, коммуникации выступают как структурные элементы центров и среды саморазвития и не оказывают особого влияния на вовлеченность персонала.

Результаты исследования подтвердили выдвинутые ранее следующие гипотезы и дают предприятию следующие возможности:

- самостоятельно проводить оценку уровня зрелости, что позволяет видеть сильные и слабые элементы механизма, а это значит – принимать грамотные управленческие решения по его усилению;
- анализируя влияние разных элементов механизма на вовлеченность персонала в разрезе должностной иерархии, корректировать работу в рамках этих элементов механизма. Например, информировать о наличии и ключевых задачах центров управления саморазвитием персонал категории «рабочие»;
- особое внимание обратить на роль информационно-ресурсного обеспечения ИИМ, поскольку результаты исследования показывают, что перегруженность информацией и информационными каналами негативно сказывается на вовлеченности персонала;
- переводить неявные знания компании в явные и, как следствие, создавать новые знания.

- повысить управляемость самого механизма и снизить количество управленческих ошибок.

3.3. Практика применения информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием ООО «Лифт-сервис»

Общая информация

ООО «Лифт-Сервис» – одно из ведущих предприятий Перми и Пермского края на рынке подъемного оборудования, основанное в 1997 году, на сегодня обслуживает 60 % лифтов от общего количества в городе Перми.

Компания имеет собственное производство подъемного оборудования, уникальную материально-техническую базу общей площадью 4500 м², предоставляет полный цикл работ по обслуживанию оборудования, сервисные услуги, услуги по диспетчеризации лифтового оборудования на базе диспетчерского комплекса «Обь», осуществляет круглосуточный автоматизированный контроль.

Обслуживают следующие бренды лифтов, инвалидных подъемников, гидравлических столов и малых грузовых лифтов: Sword, Aoyama, Tissen, Otis, KONE, Isomet, Blt, Mitsubishi, Canny, Zircon, Klemman, Щербинский лифтовой завод, Могилевский лифтовой завод, Карачаровский лифтовой завод, Сиблифт, Лобнинский лифтовой завод, Самаркандский лифтовой завод, МЭЛ-Московский завод электролифтового оборудования, Саратовский лифтовой завод, Чебоксарский лифтовой завод.

Ключевыми задачами ООО «Лифт-сервис» является не только сохранение передовых позиций и доли рынка, но и удержание высоких показателей качества, скорости обслуживания и долгосрочных партнерских отношений.

Руководство компании понимает, что в условиях быстроменяющейся среды, отсутствия уверенности и стабильности, высокой конкуренции и демпинга по стоимости решить стратегические задачи можно только в том случае, если компания будет перенимать опыт передовых компаний других отраслей, использовать новые виды менеджмента, новые организационные решения, формировать сильную корпоративную культуру и привлекательный бренд работодателя, обучать

персонал, разрабатывать новые собственные технологические решения и инновационные продукты.

Для решения данных задач в течение 2018–2021 годов на предприятии были внедрены следующие изменения:

- ведется планомерная работа по формированию сильной корпоративной культуры;
- внедрен бизнес-процесс «Сопровождение клиента»;
- внедрена деятельность по разработке идей и проектов в рамках действующих структурных подразделений. Результатом данной деятельности стали разработка и выпуск нового продукта собственного производства – подъемника для малоподвижных групп населения;
- внедрен процесс выявления и поддержания лидерских позиций сотрудников;
- ведется регулярное обучение и аттестация персонала не только по развитию их профессиональных умений, но и таких как деловое общение и переговоры, стратегическое мышление, целеполагание, понимание трендов, развитие личностных качеств и потенциала, решение конфликтов и стрессоустойчивость, командообразование, ведение соц. сетей;
- активизация системной работы всех структурных подразделений в CRM-системе;
- проведение регулярного анкетирования персонала (под задачи);
- проведение целевых мозговых штурмов.

Культурная среда организации

Опираясь на цели и задачи компании, в течении последних трех лет были приняты управленческие решения по формированию ценностей, сильной корпоративной культуры и инициации лидерской активности.

Через регулярные обучающие и корпоративные мероприятия стали декларироваться такие ценности, как инновационность, доверие, партнерство. Ценности были переведены в поведенческие индикаторы внутреннего и внешнего мар-

кетинга. На сегодняшний день эти процессы формализованы только частично, но для компании дали следующие результаты:

- улучшение отношений в коллективе и снижение конфликтов;
- большего проявления поддержки и эмпатии;
- изменение формы и стиля коммуникаций с партнерами и клиентами;
- резкое снижение жалоб со стороны клиентов;
- повышение активности сотрудников во внешних коммуникациях о деятельности компании (сотрудники стали добровольно писать о компании в соц. сетях);
- улучшение отношения сотрудников к обучающим мероприятиям – заинтересованность по сравнению с негативным отношением 4–6 лет назад.

Руководство понимает, что свои конкурентные позиции компания может сохранить не только благодаря технологиям и процессам, а во многом благодаря персоналу. Именно поэтому в компании была внедрена процедура согласования стратегических целей организации с индивидуальными и производственными потребностями сотрудников. Это позволило увеличить их инициативу, мотивацию и вовлеченность.

Согласование целей сотрудников и компании позволило персоналу видеть больший смысл в их ежедневных обязанностях, отождествлять себя с интересами компании, а не только собственными, лучше понимать роль своего функционала в общем поле деятельности компании.

В качестве процедуры согласования целей был взят опыт успешных компаний, и сегодня данный алгоритм аналогичен тому, что представлен на Рисунке 9.

Внедрение изменений на предприятии актуализовало вопрос создания внутри компании механизмов выявления лидерских инициатив, что важно для поддержания и стимулирования выбранной культуры развития, проявления инициативы, снижения сопротивления при внедрении изменений.

В компании было введено понятие «мерцающий (многоуровневый) лидер» – это тип лидерского поведения, при котором сотрудник обладает качеством взять на себя лидерское поведение и «отдать» его другому сотруднику в зависимости от рабочей или управленческой ситуации. Сотрудник, обладающий навыком управ-

ленческого взаимодействия по сценарию «мерцающего» лидера, способен оценить ситуацию и принять решение о необходимости влияния в данный момент времени того или иного управленческого лица [80]. Данное лидерское поведение предполагает наличие у сотрудника двух видов компетентности:

- ориентация на задачу – набор действий и инструментов, определяющим условием для которых является предсказуемый контекст;
- ориентация на отношения – набор действий и инструментов, применение которых может изменяться в зависимости от контекста.

«Мерцающее» лидерство актуально в саморазвивающихся структурах, когда формируется культура проявления инициативы, формирования рабочих групп и проектов, участие в управленческих решениях и личная ответственность за внесенные предложения и решения. Важно не только видеть перспективы, вести людей за собой для достижения целей, но и действовать гибко, в ситуации возможных изменений и децентрализации, уметь передавать лидерские позиции другому сотруднику.

Работа по инициации лидерского поведения позволила получить следующие результаты на предприятии:

- формирование большего доверия коллегам и руководству;
- принятие дополнительных поручений без возражений;
- проявление роли наставника по собственной инициативе;
- более быстрое выполнение проектных заданий;
- повышение инициативы по внедрению новых решений;
- поддержка и вдохновение при решении сложных рабочих вопросов;
- принятие личностных особенностей коллег и их уважение.

Центры управления саморазвитием организации на ООО «Лифт-сервис» не представлены отдельными логическими структурами, их функции выполняют структурные подразделения. Наиболее ярко по функциональному проявлению представлены на предприятии: центр инноваций, центр проектов, отдел технического сопровождения. Наиболее слабо представлены функции центров наставничества, компетенций и профессиональных сообществ.

Руководство компании понимает важность развития формирования и дальнейшего развития центров управления саморазвитием организации и заложило это в дальнейшую стратегию по увеличению на предприятии элементов саморазвивающейся системы.

Говоря о информационно-ресурсном обеспечении деятельности организации, компания сделала упор на формирование базы знаний организации и входящих/исходящих фильтрах информационных потоков по приоритетным направлениям: современные технологии, цифровизация, лучшие практики организации, модели саморазвития и самоорганизации, тренды, информационная гигиена.

В целом, развивая отдельные элементы информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации на основе усиления корпоративной культуры, планомерной работы управления по ценностям, развития центров управления саморазвитием и формирования информационно-ресурсного обеспечения, ООО «Лифт-сервис» в течение трех лет решило следующие тактические и стратегические задачи:

- рост инновационных идей;
- реализация инновационного продукта;
- увеличение скорости процессов;
- формирование системы знаний на предприятии;
- снижение производственных и коммуникационных рисков;
- выявление перспективных работников и инициация лидерского поведения;
- повышение вовлеченности персонала, его мотивации и удовлетворенности;
- снижение напряжения и конфликтности;
- новые формы взаимодействия с клиентами и партнерами.
- формирования культуры непрерывного обучения и развития.

Результаты исследования

В Таблицах 15 и 16 представлены данные по общим средним значениям компоненты в общем и развернутом виде, определяющих уровни зрелости саморазвивающейся системы ООО «Лифт-сервис». Обращает на себя внимание, не-

смотря на активную работу компании по созданию среды для саморазвитию, низкая удовлетворенность сотрудников по этому блоку наряду с блоками «Центры саморазвития», «Коммуникации и процедуры». Более детальный анализ показывает, что более низкую оценку по этим позициям дают сотрудники категории «рабочие», а более высокую – категории «специалисты» и «руководители», что сильно снижает средние показатели. Поскольку в работу по созданию среды для саморазвития в настоящий момент в большей степени вовлечены именно руководители и специалисты, то это объясняет невысокие показатели по данной категории, хотя именно среда, согласно исследованиям, оказывает максимальное влияние на вовлеченность персонала, о чем будет сказано дальше.

Таблица 15 – Средние значения характеристик уровней зрелости ИИМ

Характеристика уровня зрелости системы	Общее среднее значение
Блок работ с информацией	4,21
Блок информационных технологий	3,91
Среда для саморазвития на предприятии: ценности, корпоративная культура, цели	2,87
Центры саморазвития	2,34
Коммуникации и процедуры	2,30

Таблица 16 – Средние значения по смысловым группам и вопросам этой группы

Параметр	Среднее значение
<i>Блок работы с информацией</i>	<i>4,21</i>
Насколько быстро Вы получаете нужную Вам для работы информацию	3,87
Вы получаете информацию в достаточном объеме	3,81
Насколько информация, которую Вы получаете, Вам понятна	4,16
Вы знаете, где получить нужную вам информацию	4,56
Вы знаете людей, кто является носителем нужных знаний (информации) у вас в компании	4,65
<i>Блок Информационные технологии</i>	<i>3,91</i>
Оцените достаточность информационных технологий и ресурсов в организации для решения рабочих задач	4,18
Оцените информационные технологии (программы, сервисы, сайты и пр. и пр.) с позиции скорости решения задач в организации	3,93
Имеете ли Вы доступ ко всем необходимым для работы информационным технологиям и ресурсам	3,96
Насколько, по Вашему мнению, информационные технологии и ресурсы в вашей организации отвечают требованиям сегодняшнего дня	4,12
Насколько учитывается Ваше мнение (предложение на основе личного опыта) по использованию (дополнению) тех или иных информационных технологий	3,36

Параметр	Среднее значение
<i>Среда для саморазвития на предприятии: ценности, корпоративная культура, цели</i>	2,87
Насколько хорошо Вы знаете все ценности компании	3,27
Насколько Вы разделяете ценности компании	3,67
Насколько ценности компании транслируются внутри компании (рассказывают о них, пишут, демонстрируют в поведении)	2,85
Участвовали ли Вы в процедуре стыковки Ваших индивидуальных и производственных потребностей с целями организации	2,35
Есть ли у Вас программа развития (карта личностного роста) в рамках компетентностной модели вашей должности	2,22
<i>Центры саморазвития</i>	2,34
Насколько Вы проинформированы о центрах управления саморазвитием в вашей организации: центр компетенций, инноваций, профессиональных сообществ, наставничества, проектов (об их наличии, какие задачи эти центры решают, какие функции реализуют)	1,94
Знаете ли Вы, где в организации взять информацию по вопросам Вашего личного саморазвития	2,47
Состоите ли Вы в профессиональных сообществах в организации: online и/или offline	2,40
Знаете ли Вы, какие направления (темы, компетенции и пр.) входят в понятие вашего личного саморазвития	2,54
<i>Коммуникации и процедуры</i>	2,30
Насколько в компании формализованы процедуры донесения до сотрудников ценностей и компонентов корпоративной культуры организации	2,25
Насколько в компании формализованы процедуры получения от сотрудников их инициативы, различных предложений, идей и т.д.	2,34
Насколько в компании формализованы процедуры получения сотрудниками обратной связи по их инициативе, предложениям, идеям и т.д.	2,31

В Таблице 17 представлен сравнительный анализ по общим средним значениям характеристик уровня зрелости системы двух предприятий. Как мы видим, в компании ООО «Лифт-сервис» большая удовлетворенность по компонентам «Информация» и «Информационные технологии», а в ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» – по компонентам «Среда для саморазвития», «Центры управления» и «Коммуникации, процессы». Полученные результаты логичны в контексте акцента деятельности предприятий в этих направлениях. Например, ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» проводит большую работу по формированию и управлению среды для саморазвития и центров управления саморазвитием, в то время как в ООО «Лифт-сервис» деятельность по развитию саморазвивающихся компонентов началась с улучшения работы с информацией и развития части элементов среды.

Удовлетворенность в компаниях впервые была измерена в 2020 году по методологии Стокгольмской школы экономики. Инструменты исследования и обработки исследования аналогичны практикам измерения в ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез». Мы видим (см. Таблицы 16 и 18), что удовлетворенность персонала по всем показателям выше у компании ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез», которая имеет и более высокие показатели уровня зрелости (см. Таблицу 17).

Таблица 17 – Средние значения характеристик уровня зрелости ИИМ

Характеристика уровня зрелости системы	Общее среднее значение ООО «ЛУКОЙЛ-ПНОС»	Общее среднее значение ООО «Лифт-сервис»
Блок работ с информацией	3,97	4,21
Блок информационных технологий	3,76	3,91
Среда для саморазвития на предприятии: ценности, корпоративная культура, цели	3,55	2,87
Центры саморазвития	3,03	2,34
Коммуникации и процедуры	3,54	2,30
Средний показатель по всем уровням	3,57	3,12

Таблица 18 – Система ключевых показателей эффективности информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации ООО «Лифт-сервис»

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Коэффициент удовлетворенности персонала работой		75,2	76,1
Коэффициент удовлетворенности персонала вовлеченностью		72,4	74,2
Коэффициент активности персонала в процессе генерации идей	0,05	0,7	0,8
Количество поданных инновационных идей	3	10	15
Количество реализованных проектов		1	2
Количество сотрудников, участвующих в инновационных проектах	3	9	14
Процент внедренных инноваций (эффективных решений) (степень реализации идей)	0	10	30
Удовлетворённость нововведениями		60,5	64,7
Удовлетворённость информированием		67,5	67,8
Удовлетворённость работой в команде		79,5	80,2
Удовлетворённость ценностями организации		69,7	70,4

Анализируя полученные модели влияния элементов ИИМ на вовлеченность персонала по категориям работников и коэффициенты влияния отдельных элементов ИИМ на вовлеченность персонала с учетом уровня зрелости механизма (см. Рисунок 7, Таблицы 10 и 11), можно сделать вывод, что на вовлеченность персонала максимальное влияние оказывают следующие элементы информацион-

но-инфраструктурного механизма: центры управления саморазвитием и среда саморазвития (так же, как и на предприятии ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»). Но, сравнивая значения, мы видим разные доли влияния, а именно, на вовлеченность сотрудников ООО «Лифт-сервис» в большей степени влияет среда саморазвития, а сотрудников ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» – центры управления саморазвитием. Для компании ООО «Лифт-сервис» это объясняется следующими факторами:

- центры управления саморазвитием в настоящий момент не выделены в отдельные структурные элементы. Функционал части из них выполняют существующие отделы;
- такие центры, как центр компетенций, центр профессиональных сообществ и центр наставничества в компании не сформированы, и их функционал реализуется на начальном уровне;
- по вышеуказанным причинам сотрудники не владеют информацией или владеют в минимальном уровне (в зависимости от занимаемой должности) о деятельности данных центров;
- первоочередным направлением по формированию в компании элементов саморазвивающейся системы была выбрана среда организации. В этом элементе проведено большое количество изменений, а именно: сформированы корпоративные ценности, ценности переведены во внешний и внутренний маркетинг, согласованы цели компании с индивидуальными и производственными потребностями сотрудников категории «руководители», частично категории «специалисты», ведется работа по усилению корпоративной культуры и инициации лидерской активности;
- функциональные обязанности сотрудников по многим вопросам в большей степени сопряжены с культурой организации, а не деятельностью центров управления саморазвитием.

Информация, ИТ, коммуникации выступают как структурные элементы центров и среды саморазвития и не оказывают особого влияния на вовлеченность персонала.

Результаты проведенного исследования позволили сформировать рекомендации по повышению вовлеченности персонала в исследуемых организациях:

- обратить особое внимание на два ключевых компонента формирования саморазвивающейся системы: центры управления саморазвитием и среды предприятия;

- информировать о деятельности центров управления саморазвитием сотрудников категории «рабочие» (исследования показали низкую информированность этой категории персонала) и вовлекать в деятельность Центров сотрудников категории «специалисты»;

- более внимательно работать с информационными потоками в организации. В связи с перегрузкой информации и информационных каналов у сотрудников предоставлять информацию по принципу необходимости и достаточности согласно приоритетным направлениям работы с информацией в компании. Сотрудник должен знать, куда и к кому обратиться в случае возникновения вопросов, где быстро получить нужную информацию, но включение персонала в большое количество коммуникаций и большое количество поступающей информации снижает эффективность деятельности и вовлеченность персонала в целом;

- для рабочего персонала использовать все элементы формирования среды управления саморазвитием в виде ее корпоративной культуры компании на основе ценностей, миссии и согласования стратегических целей компании с индивидуальными и производственными потребностями сотрудников. Данные механизмы для категории «рабочие» понятны, интересны и повышают их инициативу и вовлеченность;

- для категории «специалисты» особое внимание следует уделить процедуре донесения ценностей компании и формирования дорожной карты развития сотрудника на основе его компетентностной модели;

- для категории «руководители» важно внедрять актуальные, высокопроизводительные информационные технологии с учетом интересов и производственных, управленческих потребностей. Информационные технологии должны помогать руководителям не только решать производственные задачи, но и способство-

вать более грамотной организации рабочего времени и быстрого, точного принятия управленческих решений.

Выводы по главе 3

1. Предложены и обоснованы методические рекомендации по проведению самооценки уровня зрелости информационно-инфраструктурного механизма. Дополнительная ценность представленной методики заключается в том, что организации могут использовать ее самостоятельно, обращаясь к внешним экспертам только в случае необходимости (например, отсутствия специалиста, работающего с нужными программными продуктами, помощь в интерпретации полученных результатов и/или принятии сложных управленческих решений).

2. Описана методика инструмента исследования: выделены уровни зрелости информационно-инфраструктурного механизма как этапы развития организации, удовлетворяющие определенным характеристикам (показателям), отражающие готовность организации к саморазвитию; разработана анкета для проведения эмпирического исследования.

3. Описана технология обработки результатов исследования и полученные результаты. Подробно представлены: характеристика латентных конструкций исследования, коэффициенты влияния на вовлеченность персонала компонентов информационно-инфраструктурного механизма на предприятиях, сформированы модели влияния элементов информационно-инфраструктурного механизма на вовлеченность персонала для каждой категории работников и определены характеристики модели.

4. Представлена практика применения информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием компаний ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» и ООО «Лифт-сервис». Описаны элементы информационно-инфраструктурных механизмов компании. Представлены средние значения характеристик уровней зрелости системы (в обобщенном и развернутом виде) и система ключевых показателей эффективности деятельности информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организаций.

5. Исследования позволили получить оценку влияния отдельных элементов механизма на вовлеченность персонала с учетом уровня зрелости системы и выделить ключевые влияющие характеристики информационно-инфраструктурного механизма на вовлеченность персонала, а также сформировать рекомендации по повышению вовлеченности персонала в исследуемых организациях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе диссертационного исследования, выполненного автором с целью развития теоретических положений и разработке методических рекомендаций по практическому применению информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации, были получены следующие результаты.

1. Уточнено содержание понятия «информационно-ресурсное обеспечение управления саморазвитием организации».

Формирование в организациях механизмов самоорганизации и саморазвития предполагает особую организацию работы с информацией: сотрудники должны иметь возможность ее своевременно получать, анализировать и фильтровать информационные потоки для принятия правильных решений, а также наличия актуальных знаний для саморазвития организации.

Анализ теоретико-методологических подходов и практики внедрения механизмов саморазвития в организации позволил выявить ряд противоречий и определить особую роль информационно-ресурсного обеспечения, которое является необходимой частью инфраструктуры управления саморазвитием организации.

Выделено инфраструктурное сопровождение в виде центров управления саморазвитием, под руководством которых происходит полный цикл преобразования данных и информации в актуальные для саморазвития организации знания. Благодаря этому мы получаем новую структуру, при которой информация (входящая, исходящая, функционирующая внутри организации) проходит специальную обработку в рамках приоритетных направлений: цифровизация, лучшие практики, модели саморазвития и самоорганизации, IT-продукты, особенно создаваемые в РФ тренды.

Благодаря созданным новым (необходимым) условиям формируются новые качества информационно-ресурсного обеспечения управления саморазвитием организации, с помощью которых организация получает ряд преимуществ, а именно: единая информационная система хранения данных и знаний компаний, повышение ценности информации за счет скорости, точности и своевременности, снятие информационной перегрузки, повышение уровня удовлетворенности и вовлеченности персонала, более быстрое и точное принятие управленческих решений.

Соответствует паспорту специальности п. 10 «Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями» паспорта специальности 5.2.6. – «Менеджмент».

3. Сформирован информационно-инфраструктурный механизм, включающий качественно новые инфраструктурные компоненты (центры управления саморазвитием в организации), корпоративную среду для саморазвития и информационно-ресурсное сопровождение.

Анализ научных работ, в которых объектом/предметом исследования являлись информационные, инфраструктурные механизмы управления саморазвитием и механизмы управления адаптацией, потенциалом, лидерской активностью и другими аспектами поведения, имеющего отношение к процессу самоорганизации и саморазвития, показал ряд противоречий, для устранения которых были актуализированы вопросы работы с информационными потоками в организации и сформирован информационно-инфраструктурный механизм, дополняющий существующие концепции в части информационных и инфраструктурных механизмов формированием высокого вовлечения персонала в процессы подготовки решений и принятия ответственности за их реализуемость, что создает основу для развития культуры самоорганизации и саморазвития.

Особая роль в данном механизме отведена центрам управления саморазвитием в организации (интегрированный центр компетенций, центр инноваций, центр проектов, центр профессиональных сообществ и центр наставничества), синергетический эффект деятельности которых дает высокие результаты для компании, включая вовлечение персонала в процессы подготовки решений и принятия ответственности за их реализуемость, что создает основу для развития культуры самоорганизации и саморазвития.

В отличие от административных и экономических методов управления, корпоративная культура является неформализованным, а следовательно, трудноформируемым элементом управления, но очень важным для саморазвивающейся среды, поскольку по своей природе и сути похожа на внутренние мотивационные факторы.

В работе представлены авторские методы работы с корпоративной культурой, а именно: алгоритм работы с корпоративными ценностями: от диагностики ценностей первых лиц менеджмента до перевода ценностей во внешний и внутренний маркетинг; алгоритм, который показывает сотруднику, что сложные (неприятные) задачи на работе (в организации) решают его личные задачи (интересы) вне работы.

Сформирован информационно-инфраструктурный механизм на основе ключевого триединства: корпоративная среда организации, центры управления саморазвитием и информационно-ресурсное обеспечение – дополняют существующие концепции в части информационных и инфраструктурных механизмов, характеризуются наличием уточненных функций и методов их реализации, дополнены портфелем информационных технологий, что позволяет решать следующие задачи: создавать условия для самоорганизации сотрудников и их высокой вовлеченности, снижать производственные и коммуникативные риски, быстро и точно принимать управленческие решения, формировать систему управления знаниями в организации и достигать стратегические цели в установленные сроки.

Соответствует паспорту специальности п. 10 «Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями» паспорта специальности 5.2.6. – «Менеджмент».

4. Разработана система критериев оценки результативности информационно-инфраструктурного механизма, включающая в себя следующие группы критериев: вовлеченность персонала, инновационная результативность деятельности организации, уровень зрелости информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием в организации.

Под результативностью мы понимаем готовность информационно-инфраструктурного механизма обеспечивать необходимые изменения для достижения ключевых показателей деятельности организации на основе предложенной системы критериев.

С одной стороны, измерение результативности механизма связано с достижением/недостижением формальных целевых показателей деятельности организации (поставленных целей), с другой стороны, говоря о саморазвитии сложных систем, имея дело с трансформацией сотрудников и компании, замерять нужно не только целевые показатели деятельности самой организации, но и ключевые показатели деятельности сотрудников, на перспективу ведущие к достижению данных показателей. Именно такие показатели мы выделили в группе «вовлеченность персонала».

Одной из ключевых групп показателей результативности информационно-инфраструктурного механизма мы выделили «зрелость системы для саморазвития». На основании нормированных уровней зрелости с выделенными основными их характеристиками (критерии этих уровней), проведя в организации эмпирические исследования, можно диагностировать уровень зрелости организации, проанализировать состояние системы по всем критериям уровней, увидеть развитые компоненты саморазвивающейся системы и те, которые необходимо усилить.

Измерение результативности информационно-инфраструктурного механизма на основе предложенной системы критериев позволяет организации быстро и точно диагностировать состояние организации в ее готовности к саморазвитию и достижению ключевых показателей ее деятельности.

Соответствует паспорту специальности п. 6 «Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам» паспорта специальности 5.2.6. – «Менеджмент».

5. Предложены и обоснованы методические рекомендации по проведению самооценки уровня зрелости информационно-инфраструктурного механизма, включающие в себя этапы проведения оценки, критерии оценки, нормированные уровни зрелости системы.

При составлении методических рекомендаций по проведению самооценки уровня зрелости информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием выделены этапы, ключевые задачи и отмечены те задачи, при решении которых возможна (или необходима) интеграция со внешними экспертами. Переход на каждый следующий, более высокий уровень развития (уровень зрело-

сти) делает организацию более конкурентоспособной, готовой динамично реагировать на требования времени, рынка, оптимально использовать свои внутренние ресурсы, выстраивать партнерские отношения и достигать стратегических целей.

Проведенные исследования и полученные результаты позволили сформировать модели влияния элементов информационно-инфраструктурного механизма на вовлеченность персонала для каждой категории работников и определить характеристики моделей. Полученные модели подтверждают совместное влияние элементов информационно-инфраструктурного механизма на вовлеченность персонала и дали возможность выделить ключевые компоненты механизма, оказывающие влияние на вовлеченность, а именно – центры управления саморазвитием и корпоративная среда организации. Степень их влияния дифференцируется в зависимости от уровня зрелости организаций, в которых проводились эмпирические исследования.

Дополнительная ценность представленной методики заключается в том, что организации могут использовать ее самостоятельно, обращаясь к внешним экспертам только в случае необходимости (например, отсутствие специалиста, работающего с нужными программными продуктами, помощь в интерпретации полученных результатов и/или принятии сложных управленческих решений). Организации имеют возможность быстро и точно диагностировать свою готовность к саморазвитию, определяя уровень зрелости системы, видеть сильные позиции (элементы механизма) и зоны роста, принимать грамотные управленческие решения. Использование методики оценки уровня зрелости механизма одновременно выполняет роль вовлечения персонала в процессы выработки и реализации решений по личностному развитию и саморазвитию организации.

Апробация полученных научных результатов в организациях (ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» и ООО «Лифт-Сервис») подтвердили их актуальность, практическую полезность и результативность для решения задач управления саморазвитием в организации и сохранения конкурентного преимущества в современной бизнес-среде, а также позволили сформировать рекомендации по повышению вовлеченности персонала в исследуемых организациях.

Соответствует паспорту специальности п. 10 «Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями» паспорта специальности 5.2.6. – «Менеджмент».

Таким образом, результаты диссертационного исследования направлены на решение важной народно-хозяйственной задачи повышения конкурентоспособности организаций, реализующих стратегию саморазвития.

Перспективы дальнейшей разработки темы диссертационного исследования могут включать уточнения по наполнению характеристик уровней зрелости информационно-инфраструктурного механизма, анализ результатов деятельности компаний при их переходе по уровням зрелости, а также опыт самостоятельного использования компаниями оценки уровня зрелости. При проведении оценки уровня зрелости информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации можно оценить степень влияния данного процесса на вовлечение персонала в вопросах разработки и принятия решений по личностному развитию и саморазвитию организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абалкин, Л.И. Избранные труды: в 4 т. Т. II. На пути к реформе. Хозяйственный механизм развитого социалистического общества. Новый тип экономического мышления. Перестройка: пути и проблемы / Л.И. Абалкин. – М.: Экономика, 2000.
2. Аверина, И.С. Эволюция и классификация феномена «хозяйственный механизм» / И.С. Аверина // Вестник ВолГУ. – 2012. – № 2 (21). – С. 12–16.
3. Акатов, Н.Б. Диагностика зрелости информационно-инфраструктурного механизма организации в контексте экосистемного управления / Н.Б. Акатов, С.В. Комаров, Г.А. Черновалова // Вопросы управления. – 2022. – № 1 (74). – С. 47–60.
4. Акатов, Н.Б. Теоретико-методологические основы управления инновационным саморазвитием организации: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Н.Б. Акатов. – Пермь, 2012.
5. Акатов, Н.Б. Управление переходом к саморазвивающимся инновационным организациям: теория и практика: монография / Н.Б. Акатов. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2012. – 251 с.
6. Алиев, М.А. Экономическая составляющая синергетического эффекта на промышленных организациях: вопросы теории и практики: автореф. дис. ... канд. экон. наук / М.А. Алиев. – М., 2008. – 126 с.
7. Андронов, М.А. Концепция системы управления инновациями организации // Никаноровские чтения: Вторая научно-практическая конференция Школы КАиП СОУ: сборник статей. – М.: ДиБиЭй-Концепт, 2016. – С. 75–80.
8. Андронов, С.М. Управление интеллектуальным капиталом предприятия нефтегазовой отрасли: экосистемные возможности и перспективы / С.М. Андронов // Шумпетеровские чтения: материалы XI Междунар. науч.-практ. конф. – Пермь, 2022. – С. 74–86, 355.
9. Андруник, А.П. Методология управления персоналом в самоорганизующихся, саморазвивающихся инновационных организациях / А.П. Андруник, А.В. Молодчик // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2012. – № 1. – С. 99–103.

10. Ахунов, Р.Н. Совершенствование прогнозирования экономического развития в рамках модели самоорганизации инновационно-инвестиционной деятельности организации: автореф. дис. канд. экон. наук / Р.Н. Ахунов. – Казань, 2009.
11. Балакирева, О.В. Оценка и планирование развития инновационного потенциала региона с использованием балансовых моделей: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / О.В. Балакирева. – Ростов-на-Дону, 2005. – 126 с.
12. Балакшин, О.Б. Гармония саморазвития в природе и обществе: Подобие и аналогии / О.Б. Балакшин. – М.: USSR: Изд-во ЛКИ, 2008. – 341 с.
13. Бек, Д. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке / Д. Бек, К. Кован. – М., 2010.
14. Бланшар, К. Ценностное управление / К. Бланшар; пер. с англ. П.А. Самсонов. – Минск: ООО «Попурри», 2003. – 144 с.
15. Брюханов, Д.Ю. Организационное совершенство: модель EFQM-2020 и перспективы ее применения / Д.Ю. Брюханов, Ц. Фан, Г. Ван // Шумпетеровские чтения: материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2020. – С. 36–47.
16. Буланов, А.Ю. Совершенствование механизма управления инновациями в инфраструктурном окружении организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук / А.Ю. Буланов. – Екатеринбург, 2013.
17. Бурда, А.Г. Моделирование в управлении / А.Г. Бурда. – Краснодар: Кубан. гос. аграр. ун-т, 2015. – 250 с.
18. Бухвалов, Н.Ю. Методологические основы 2С-систем / Н.Ю. Бухвалов // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета: Социально-экономические науки. – 2012. – № 4 (38). – С. 56–76.
19. Бухвалов, Н.Ю. Методология формирования и развития высокотехнологичного сектора экономики: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Н.Ю. Бухвалов. – Пермь, 2016.
20. Вафина, Н.Х. Транснационализация производства: методология синергетического подхода / Н.Х. Вафина // Экономические системы. – 2013. – № 2. – С. 31–36.

21. Вахрушев, Д.С. Самоорганизация и динамическая устойчивость экономических систем: теоретико-методологические аспекты: автореф. дис. д-ра экон. наук / Д.С. Вахрушев. – Кострома, 2004.

22. Вернер, Р. Формирование конкурентоспособной стратегии зарубежной компании на российском строительном рынке, основанной на самоорганизации: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Р. Вернер. – СПб., 2005.

23. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.Н. Наумов. – 3-е изд. – М.: Экономист, 2003.

24. Воеводин, С.А. Экономический механизм управления промышленным производством. Методика и практика организации / С.А. Воеводин. – Киев: Вища школа, 1991. – С. 160.

25. Вожегова, М.А. Информационное обеспечение инновационного развития организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук / М.А. Вожегова. – М., 2010.

26. Галимова, А.Н. Самоорганизация как подход к снижению издержек производства при управлении энергетическим предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук / А.Н. Галимова. – Новосибирск, 2004.

27. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде / Т.П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2001.

28. Гапоненко, А. Управление знаниями / А. Гапоненко, Т. Орлова. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с.

29. Глезман, Л.В. Высокотехнологичные быстрорастущие компании как драйверы инновационного развития региона / Л.В. Глезман // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2022. – № 8 (142). – С. 41–49.

30. Глезман, Л.В. Цифровая трансформация промышленности как закономерный этап эволюционного развития цифровой экономики / Л.В. Глезман, С.А. Пыткин, Г.Г. Тирон // Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии: материалы I Международной научно-практической конференции / отв. ред. В.В. Акбердина. – 2019. – С. 124–134.

31. Глезман, Л.В. Цифровизация промышленности как фактор технологического развития региональной пространственно-отраслевой структуры / Л.В. Глез-

ман, С.Н. Буторин, В.Б. Главацкий // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10, № 3. – С. 1555–1570.

32. Гоз, С.М. Самоорганизация организации в современных условиях: автореф. дис. ... канд. экон. наук / С.М. Гоз. – Воронеж, 2004.

33. Горбунова, Ю.И. Информационная инфраструктура: современная сущность, подотрасли ее составляющие / Ю.И. Горбунова, О.Н. Горбунова // Социально-экономические явления и процессы. – Тамбов, 2014. – № 2. – С. 14–21.

34. Горохов, А.А. Эволюция теоретических исследований понятия «механизм» в экономической науке / А.А. Горохов // Известия УрГЭУ. – 2011. – № 3 (35). – С. 32–37.

35. Горшенин, В.П. Управление инновационным потенциалом персонала корпорации: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / В.П. Горшенин. – Челябинск, 2006. – С. 158.

36. Деревянко, О.В. Организационно-экономический механизм планирования бизнес-процессов предпринимательских структур: автореф. дис. ... канд. экон. наук / О.В. Деревянко. – СПб., 2004. – С. 156.

37. Джанетто, К. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / К. Джанетто, Э. Уилер; пер. с англ. Е.М. Песторовой. – М.: Добрая книга, 2005. – 192 с.

38. Днепровская, Н.В. Формирование инновационной среды цифровой экономики: дис. ... д-ра экон. наук / Н.В. Днепровская // Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. – М., 2020.

39. Друкер, П.Ф. Менеджмент: пер. с англ. / П.Ф. Друкер, Д.А. Макьярелло. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.

40. Ермакова, Ж.А. Развитие методологии организационно-экономического обеспечения технологической модернизации промышленного комплекса региона: автореф. дис. д-ра экон. наук / Ж.А. Ермакова. – Екатеринбург, 2007. – 385 с.

41. Железнова, Т.Ю. Современные вызовы и критерии стратегического управления промышленным предприятием в турбулентной среде / Т.Ю. Железнова, Е.Д. Вайсман // УМНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ: материалы V Всероссийской научно-практической конференции / Министерство нау-

ки и высшего образования Российской Федерации; Южно-Уральский государственный университет; Высшая школа экономики и управления. – 2022. – С. 51–57.

42. Железнова, Т.Ю. Турбулентность как характеристика состояния внешней среды предприятия / Т.Ю. Железнова, Е.Д. Вайсман // Наука и инновации – современные концепции: сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума / отв. редактор Д.Р. Хисматуллин. – М., 2022. – С. 29–36.

43. Зайцев, Л.А. Организационное поведение: учебник / Л.А. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономист, 2006.

44. Зеленцова, Л.С. Механизм формирования устойчивых конкурентных преимуществ организации / Л.С. Зеленцова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2012. – № 11–1. – С. 183–188

45. Измалков, С. Теория экономических механизмов / С. Измалков, К. Сонин, М. Юдкевич // Вопросы экономики. – 2008. – № 1. – С. 4–26.

46. Иншаков, О.В. Инфраструктура рыночного хозяйства: системность исследования / О.В. Иншаков, Е.Г. Русскова // Вестник СПбГУ. Серия 5. – 2005. – Вып. 2. – С. 28.

47. Иншаков, О.В. Экономическая генетика как методологическая и теоретическая основа наноэкономического анализа / О.В. Иншаков // Вестник ВолГУ. Серия 3. – 2008. – № 1 (12). – С. 5–13.

48. Каленская, Н.В. Методология формирования инфраструктурного обеспечения развития промышленных предприятий: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Н.В. Каленская. – Казань, 2010.

49. Касавин, И.Т. Энциклопедия эпистемологии и философии науки / И.Т. Касавин. – М.: Канон+ : РООИ «Реабилитация», 2009. – 1248 с.

50. Кашин, В.Н. Хозяйственный механизм и эффективность промышленного производства / В.Н. Кашин, В.Я. Ионов. – М.: Наука, 1997. – С. 367.

51. Кизова, М.З. Информационный механизм управления перерабатывающими организациями регионального АПК: автореф. дис. ... канд. экон. наук / М.З. Кизова. – Нальчик, 2008.

52. Кирнен, М. Обновляйся или умри: как создать конкурентоспособную компанию XXI века / М. Кирнен; пер. с англ. В.М. Куприяновой. – СПб.: Крылов, 2004. – 383 с.

53. Князева, Е.Н. Синергетика: нелинейность времени и ландшафты коэволюции: монография / Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов. – М.: URSS, 2011. – С. 272.

54. Козлова, О.А. Организационно-экономический механизм реализации региональной политики занятости / О.А. Козлова // Экономика региона. – 2008. – № 1.

55. Коляда, А.А. Организационно-экономический механизм управления развитием регионального АПК / А.А. Коляда // В мире научных открытий. – 2010. – № 4 (9). – С. 30–31.

56. Косина, Л.Г. Информация как фактор инфраструктурного обеспечения малого предпринимательства: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Л.Г. Косина. – Киров, 2002.

57. Круковский, И.В. Методы самоорганизаций промышленных предприятий на основе эволюционного подхода: на примере телекоммуникационной отрасли: автореф. дис. ... канд. экон. наук / И.В. Круковский. – Красноярск, 2000.

58. Кузнецов, Б.Л. Синергетическое развитие социально-экономических систем и управление ими / Б.Л. Кузнецов, И.Л. Загитов, С.Б. Кузнецова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2014. – № 5 (55). – С. 26–30.

59. Кузнецов, И.В. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений в современных рыночных условиях / И.В. Кузнецов // Журнал Социально-экономические явления и процессы. – 2010. – № 6 (022).

60. Кузнецов, Н.В. Обеспечение устойчивого развития предпринимательских структур на основе взаимодействия механизмов управления и самоорганизации: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Н.В. Кузнецов. – СПб., 2010. – С. 19.

61. Кульман, А. Экономические механизмы / А. Кульман; пер. с фр. А. Кульман; под общ. ред. Н.И. Хрустальной. – М.: Прогресс: Универс, 1993. – С. 193.

62. Кустова, М.В. Совершенствование инфраструктурного механизма воспроизводства инновационных лидеров: автореф. дис. ... канд. экон. наук / М.В. Кустова. – Пермь, 2012.

63. Кучкаров, З.А. Стратегическое планирование и управление организацией: метод. материалы / З.А. Кучкаров. – М.: Концепт, 2004. – 75 с.

64. Лаврикова, Ю.Г. Импортозамещение и технологическая модернизация предприятий строительного комплекса на основе кластерного взаимодействия / Ю.Г. Лаврикова, С.Н. Котлярова, А.В. Суворова // Вектор науки ТГУ. – 2015. – № 1 (31).

65. Лазукова, К. Профессиональные и предпринимательские сообщества / К. Лазукова // Внутренние практики и внешние эксперты: тез. докл. конф. Knowledge Lounge. – М., 2018.

66. Лалу, Фредерик. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; науч. ред. Е. Голуб. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – С. 432.

67. Ломакина, И.Л. Методологические основы формирования организационно-экономического механизма управления организацией / И.Л. Ломакина // Труды Дальневосточного государственного технического университета. – 2007. – № 146. – С. 185–188.

68. Лопатников, Л.И. Экономико-математический словарь: слов. соврем. экон. науки / Л.И. Лопатников; под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: Дело, 2003. – С. 520.

69. Лубков А.Р. Синергетический подход к исследованию экономических систем / А.Р. Лубков; под ред. проф., д-ра экон. наук В.С. Карагода. – Пенза, 2008. – С. 119.

70. Манфред Кэ де Ври. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Кэ де Ври Манфред. – М.: Альпина Паблишер, 2003.

71. Мариничева, М. Управление знаниями на 100 % / М. Мариничева. – М.: Одеон, 2008. – С. 136, 315.

72. Марков, Д.А. Бережливое и быстро реагирующее производство: монография / Д.А. Марков, Н.А. Маркова, В.Л. Попов. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2018. – 324 с.

73. Маркс, К. Капитал: в 2 т. Т. 1 // Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения [Текст]: в 30 т. – 2-е изд. – М.: Госполитиздат, 1954.

74. Мейер, М. Оценка эффективности бизнеса. Что будет после Balanced Scorecard / М. Мейер. – М.: Вершина, 2004. – С. 89.

75. Месарович, М.Д. Общая теория систем: математические основы / М.Д. Месарович, Я. Такахара; пер. с англ. Э.Л. Наппельбаума; под ред. В.С. Емельянова. – М.: Мир, 1978. – С. 311.

76. Механизмы и формы самоорганизации и саморазвития: моногр. / А.В. Молодчик, С.В. Комаров, И.А. Эсаулова, Д. Димитракиев; под науч. ред. А.В. Молодчика. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2019. – С. 254.

77. Миллер, Б.З. Управление знаниями в корпорациях / Б.З. Миллер, В.Г. Смирнова, З.П. Румянцева. – М.: Дело, 2000 – С. 96.

78. Моисеев, Н.Н. Универсум. Информация. Общество / Н.Н. Моисеев. – М.: Устойчивый мир, 2001. – С. 200.

79. Молодчик, А.В. Теоретико-методологические основы и механизмы формирования саморазвивающейся организации: автореф. дис. д-ра экон. наук / А.В. Молодчик. – Екатеринбург, 2002. – 325 с.

80. Мыльникова, Е.М. Механизм саморазвития промышленного предприятия как инновационная методика повышения уровня его конкурентоспособности / Е.М. Мыльникова, Н.П. Нагибина, Г.А. Черновалова // Лидерство и менеджмент. – 2019. – Т. 6, № 3. – С. 165–176.

81. Направления совершенствования экономических механизмов управления природопользованием: сб. ст. / А.Г. Шеломенцев, С.В. Дорошенко, В.Н. Беляев, Е.А. Илинбаева // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. – 2012. – Вып. 39, № 24 (278). – С. 66–71.

82. Нелюбина, Т.А. Управление инновационной восприимчивостью социально-экономических систем: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Т.А. Нелюбина. – Екатеринбург, 2010.

83. Никаноров, С.П. Необходимость и направления уточнения понятия «инфраструктура» / С.П. Никаноров // Много всего разного... Идеи. Мысли. Выводы. 1995–2008: сб. публ. / сост. А.В. Никитин. – М.: Концепт, 2008. – С. 22.

84. Николис, Г. Самоорганизация в неравновесных системах / Г. Николис, И. Пригожин; пер. с англ. В.Ф. Пастушенко; под ред. Чизмаджева Ю.А. – М.: Мир, 1979. – С. 512.

85. Новикова, Н.М. Формирование и развитие системы инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности на организациях промышленности: финансово-информационный аспект: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Н.М. Новикова. – М., 2007.

86. Новикова, О.А. Управление инновационной активностью хозяйствующих субъектов в условиях саморазвития: автореф. дис. ... канд. экон. наук / О.А. Новикова. – Воронеж, 2013.

87. Осипов, Ю.М. Основы теории хозяйственного механизма / Ю.М. Осипов. – М.: Изд-во МГУ, 1994. – С. 368.

88. От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента / С.В. Комаров, А.В. Молодчик, Н.Б. Акатов, Н.Ю. Бухвалов, К.С. Пустовойт; отв. ред. С.В. Комаров; предисл. А.И. Татаркина. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2013. – С. 257.

89. Официальная версия программного продукта SmartPLS, свободный доступ 30-дневная Trial-версия [Электронный ресурс]. – URL: <https://smartpls.com> (дата обращения: 29.03.2023).

90. Официальный сайт компании AXES Management [Электронный ресурс]. – URL: <https://axes.ru/> (дата обращения: 29.03.2023).

91. Официальный сайт консалтинговой компании в области управления персоналом ЭКОПСИ Консалтинг [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.ecopsy.ru/> (дата обращения: 29.03.2023).

92. Палкина, М.В. Инфраструктурное обеспечение инновационного развития промышленного комплекса региона / М.В. Палкина, О.С. Ноговицина // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. Серия Экономика. – 2009. – Вып. № 10 (24).

93. Пальшин, И.В. Адаптивный механизм управления потенциалом организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук / И.В. Пальшин. – Владимир, 2003.

94. Пилипчак, Ю.В. Управление инвестированием саморазвития строительных организаций: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Ю.В. Пилипчак. – М., 2001.

95. Пинтосевич, И. Действуй! 10 заповедей успеха / И. Пинтосевич. – Киев: Агентство «ІРІО», 2017. – С. 304.

96. Подход EFQM. Модель в России [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.efqm-rus.ru/> (дата обращения: 29.03.2023).

97. Профессиональные и предпринимательские сообщества. Внутренние практики и внешние эксперты: тез. докл. конф. Knowledge Lounge. – М., 2018.

98. Пустынникова, Е.В. Современный подход к управлению производственной деятельностью промышленного организации / Е.В. Пустынникова // Вестник Астраханского государственного университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 3. – С. 26–32.

99. Пчелинцев, О.П. Региональные аспекты развития социально-экономической инфраструктуры в России / О.П. Пчелинцев, А.Н. Арянин, М.М. Минченко // Научные труды ИНП РАН. – М., 2006. – С. 509, 512, 527.

100. Пылаева, И.С. Барьеры инновационно-технологического развития малых промышленных предприятий / И.С. Пылаева, М.В. Подшивалова // Управление, экономика и общество: проблемы и пути развития: сборник статей участников II Международной научно-практической конференции III РеФОРУМа «Управлять мечтой!». – Челябинск, 2021. – С. 85–87.

101. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 512.

102. Райхлина, А.В. Формирование и развитие инфраструктуры инновационной деятельности: автореф. дис. ... канд. экон. наук / А.В. Райхлина. – Ярославль, 2012.

103. Рамперсад, К.Х. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность: пер. с англ. / К.Х. Рамперсад. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – С. 352.

104. Рощина, И.В. Многоуровневая инновационная инфраструктура региона как условие эффективной региональной политики / И.В. Рощина, Г.С. Рощина // Вестник Томского государственного университета. – 2009. – № 327. – С. 161.

105. Рубинштейн, Моше Ф. Интеллектуальная организация: Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес решения: пер. с англ. / Моше Ф. Рубинштейн, Айрис Р. Фирстенберг. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 190 с.

106. Руденко, М.Н. Предпринимательство: развитие деловой инфраструктуры и консалтинга / М.Н. Руденко, И.А. Аренков. – Пермь, 2007. – С. 9
107. Савченко, В.Н. Начала современного естествознания: концепции и принципы / В.Н. Савченко, В.П. Смагин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – С. 608.
108. Саморазвивающиеся социально-экономические системы: теория, методология, прогнозы, оценки: в 2 т / Рос. акад. наук, Урал. отд-ние; под общ. ред. А.И. Татаркина. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика»», 2011.
109. Самофалов, В.И. Совершенствование управления промышленным предприятием: аспект самоорганизации / В.И. Самофалов; отв. ред. И.М. Рябцев. – Ростов-н/Д: Изд-во Ростов. ун-та, 1989. – С. 160.
110. Сафонов, А.А. Модель совершенства: создание основ эффективной организационной диагностики / А.А. Сафонов, Н.Б. Акатов, Д.Ю. Брюханов // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 12-3 (65-3). – С. 691–697.
111. Свиридова, С.В. Формирование миссии субъекта предпринимательства / С.В. Свиридова // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 2-2(67-2).
112. Свиридова, С.В. Формирование организационно-экономического механизма реализации стратегии инновационного развития промышленных предприятий / С.В. Свиридова // Организатор производства. – 2016. – № 1 (68). – С. 73–79.
113. Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / П. Сенге; пер. с англ. Ю.Константинова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – С. 44, 76–78.
114. Сидоренко, А.И. Современное состояние развития синергетической управленческой парадигмы / А.И. Сидоренко // Научные записки. – 2009. – № 2.
115. Смирнова, Е.В. Инструментарий управленческого анализа и его модификация в планировании на промышленных организациях в условиях конкуренции: монография / Е.В. Смирнова. – М.: Экономика, 2011. – С. 212.
116. Смирнова, Е.В. Управление производственным потенциалом организации / Е.В. Смирнова, С.В. Иванова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 16. – С. 157–161.

117. Смирнова, Т.В. Управление инновационно-инвестиционной деятельностью саморазвивающихся промышленных комплексов: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Т.В. Смирнова. – Орел, 2001. – С. 173.

118. Сталберг, Брэд. На пике. Как поддерживать максимальную эффективность без выгорания / Брэд Сталберг, Стив Магнесс; пер. с англ. Е. Пономаревой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – С. 198, 272.

119. Стогул, О.И. Сущность понятия «экономический механизм развития организации» / О.И. Стогул // Экономика транспортного комплекса. – 2013. – № 21. – С. 41–53.

120. Стуров, А.Ю. Экономическая эффективность информационно-управляющих систем организации, источники возникновения, методы оценки / А.Ю. Стуров, М.С. Кувшинов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2022. – Т. 16, № 3. – С. 165–175.

121. Суспицын, С.А. Исследования территориальных систем / С.А. Суспицын // Регион: экономика и социология. – 2008. – № 2. – С. 20–48.

122. Талеб, Н. Одураченные случайностью / Н. Талеб. – М.: Колибри, 2011.

123. Темников, А.О. Информационный подход к управлению цифровой трансформацией предприятия / А.О. Темников, М.В. Подшивалова // НАУЧНЫЙ ПОИСК: материалы XIV Научной конференции аспирантов и докторантов / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации; Южно-Уральский государственный университет. – 2022. – С. 274–278.

124. Тихомиров, В.П. Система менеджмента знаний как среда цифровой трансформации университета на примере МЭСИ / В.П. Тихомиров, Н.В. Днепровская // Информационное общество. – 2022. – № 5. – С. 44–57.

125. Толчин, С.В. Базовые условия функционирования информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием промышленного предприятия / С.В. Толчин, Г.А. Черновалова // Шумпетеровские чтения: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2018. – С. 225–241.

126. Тураева, И.Л. Движение населения и трудовых ресурсов в регионе. Формирование механизма управления: монография / И.Л. Тураева // Восточно-Сибирский гос. технологический ун-т. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2010. – 115 с.
127. Уитли, М. Лидерство и новая наука. Открывая порядок в хаотичном мире / М. Уитли; пер. с англ. Ию Матвеева. – СПб.: Best business books, cop. – 2011. – 210 с.
128. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992.
129. Управление знаниями в организации: учебник и практикум / А.И. Уринцов, И.В. Павлековская, С.Н. Селетков, Н.В. Днепровская, С.О. Акимов, В.В. Дик, Ю.В. Нефедов. – М., 2019. Серия 58: Бакалавр. Академический курс.
130. Федулова, И. Ценностное управление: как привить сотрудникам корпоративные ценности компании [Электронный ресурс] / И. Федулова // Генеральный директор. – URL: <https://www.gd.ru/articles/3468-tsennostnoe-upravlenie> (дата обращения: 24.08.2018).
131. Федько, В.П. Инфраструктурное обеспечение функциональной устойчивости промышленности: теория и методология: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / В.П. Федько. – Ростов-н/Д, 2000.
132. Хакен, Г. Основные понятия синергетики / Г. Хакен // Синергетическая парадигма. Многообразие поисков и подходов: сб. науч. тр. / под ред. В.С. Степин. – М., 2000. – С. 28–55.
133. Хиценко, В.Е. Самоорганизация: элементы теории и социальные приложения / В.Е. Хиценко. – 2-е изд. – М.: Изд-во URSS: ЛИБРОКОМ, 2012. – 221 с.
134. Хохлов, В.А. Методы управления и инструменты самоорганизации организации в современных условиях: автореф. дис. ... канд. экон. наук / В.А. Хохлов. – Воронеж, 2009.
135. Чаленко, А.Ю. О понятийной неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях / А.Ю. Чаленко // Економіка промисловості. – 2010. – № 3. – С. 27–33.

136. Черновалова, Г.А. Интегрированный центр компетенций организации как инфраструктурный механизм управления инновационным развитием персонала / Г.А. Черновалова // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 3. – С. 217–223.

137. Черновалова, Г.А. Развитие инновационно-предпринимательских компетенций студентов в системе высшего образования (на примере Пермского государственного технического университета) / Г.А. Черновалова, Н.А. Молодчик // *Шумпетеровские чтения: сб. I Междунар. науч.-практ. конф.* – Пермь, 2011. – С. 386–389.

138. Черновалова, Г.А. Рекомендации по совершенствованию информационно-инфраструктурного механизма управления инновационным развитием персонала на предприятии / Г.А. Черновалова // *Шумпетеровские чтения: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф.* – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2016. – С. 55–61.

139. Чмышенко, Е.Г. Совершенствование форм взаимодействия высших учебных заведений с промышленными организациями региона / Е.Г. Чмышенко, Е.В. Чмышенко, М.В. Самсонова // *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. – 2016. – № 5. – С. 58–62.

140. Что такое документооборот? Описание и определение понятия. БизнесПрост. Информационная поддержка [Электронный ресурс]. – URL: <https://biznes-prost.ru/dokumentooborot.html> (дата обращения: 29.03.2023).

141. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Т.И. Шамова, П.И. Третьяков, Н.П. Капустин; под ред. Т.И. Шамовой. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. – С. 320.

142. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство: учеб. пособие / Э. Шейн; пер с англ. под. ред. В.А. Спивака. – СПб.: Изд-во «Питер», 2002.

143. Шеломенцев, А.Г. Саморазвитие социальных систем: проблемы теории и практики: сборник статей / А.Г. Шеломенцева; отв. ред. А.Г. Шеломенцев; Российская акад. наук, Уральское отд-ние, Ин-т экономики. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2009. – 66 с.

144. Шестакова, Е.В. Формирование интегративного механизма самоорганизации производственно-экономических систем: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Е.В. Шестакова. – Оренбург, 2017. – С. 354–358.

145. Шольц, К. Американский менеджмент на пороге XX века / К. Шольц. – М.: Экономика, 2003. – С. 319.
146. Эсаулова, И.А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний / И.А. Эсаулова // Стратегии бизнеса: анализ, прогноз, управление. – 2017. – № 6 (38). – С. 8–13.
147. Эсаулова, И.А. Психологический контракт – от теории к практике / И.А. Эсаулова // Кадровик. – 2011. – № 10.
148. Эшби, У.Р. Принципы самоорганизации: пер. с англ. / У.Р. Эшби; под ред. и с предисл. д-ра техн. наук А.Я. Лернера. – М., 1966. – С. 314–343.
149. Як, Фитц-енц. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала // Як Фитценц; пер. с англ. М.С. Меньшикова, Ю.П. Леонова; под общ. ред. В.И. Ярных. – М.: Вершина, 2006. – С. 191, 320.
150. Ярославцев, Д.В. Динамический синтез организационной структуры организации на основе механизма самоорганизации: автореф. дис. ... канд. техн. наук / Д.В. Ярославцев. – Тула, 2008.
151. Amabile, T.M. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do / T.M. Amabile // California Management Review. – 1997. – № 40.
152. Bakker, A.B. Work engagement: a handbook of essential theory and research / A.B. Bakker, M.P. Leiter. – 2010.
153. Bonabeau, E. Swarm Intelligence: from Natural to Artificial Systems / E. Bonabeau // Eric Bonabeau, Marco Dorigo, Guy Theraulaz. – Oxford: Oxford University Press, 1999. – P. 9–11.
154. Business Dictionary.com. WebFinance, Inc. – Fairfax, 2015 [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/self-organization.html> (дата обращения: 29.03.2023).
155. Deci, E.L. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior / E.L. Deci, R.M. Ryan. – New York: Plenum, 1985.
156. Edvinsson, L. Malone M.S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower / L. Edvinsson. – N.Y: Harper Business, New York, Inc., 1997.

157. Frese, M. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century / M. Frese, D. Fay // *Research in Organizational Behavior*. – 2001. – № 23 (2).
158. Furnham, A. *Corporate Assessment* / A. Furnham, B. Gunter. – London: Routledge, 1993. – P. 23.
159. Gagne, M. Self-determination theory and work motivation / M. Gagne, E.L. Deci // *Journal of Organizational Behavior*. – 2005 – № 26. – P. 331–362.
160. Garvin, D.A. Is Yours a Learning Organization? / D.A. Garvin, A.C. Edmondson, F. Gino // *Harvard Business Review*. – 2008. – March. – P. 109–116.
161. Gemma Robertson-Smith, G. *Employee Engagement. A review of current thinking* / G. Gemma Robertson-Smith, C. Markwick. – 2009.
162. Grant, A.M. The dynamics of proactivity at work / A.M. Grant, S.J. Ashford // *Research in Organizational Behavior*. – 2008. – Vol. 28.
163. Høyrup, S. Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes / S. Høyrup // *European Review of Labour and Research*. – 2010. – № 16 (2).
164. Information and Infrastructure Mechanism for Managing Industrial Enterprise Self-Development in the Setting of Industrial Digital Transformation / A. Babkin, E. Mylnikova, G. Chernovalova, S. Belmas, N. Nagibina // *INTERAGROMASH 2021: XIV International Scientific Conference*. – 2021. – С. 762–770.
165. Kahn, W.A. A New Discipline / W.A. Kahn // *Академия менеджмента*. – 1990. – Т. 33, № 4. – С. 692–724.
166. Kaplan, R.S. The Balanced Score card—measures that drive performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton // *Harvard Business Review*. – 1992. – Vol. 70, № 1. – P. 71–90.
167. Kesting, P. Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation / P. Kesting, J.P. Uhløi // *Management Decision*. – 2010. – № 48 (1).
168. Macey, W.H. The Meaning of Employee Engagement / W.H. Macey, B. Schneider // *Industrial and Organizational Psychology*. – 2008. – № 1(1) – P. 3–30.
169. Manz, C.C. Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations / C.C. Manz // *Academy of Management Review*. – 1986. – № 11.

170. Markov, D. Impact of information-infrastructure mechanism of self-development management at industrial enterprises on employee engagement: empirical evidence / D. Markov, N. Markova, G. Chernovalova // Шумпетеровские чтения: материалы X Междунар. науч.-практ.конф. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2021.
171. Maslach, C. The truth about burnout / C. Maslach, M. Leiter. – 1997.
172. Pink, D. Drive. The Suprising Trough about What Motivites Us / D. Pink. – Rieverhead, 2009.
173. Saks, A.M. Antecedents and consequences of employee engagement / A.M. Saks // Journal of Managerial Psychology. – 2006. – № 21 (7). – P. 600–619.
174. Schaufeli, W.B. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnair A Cross-National Study / W.B. Schaufeli, A.B. Bakker // Journal of Organizational Behavior. – 2004. – № 25. – P. 293–315.
175. Scott, S.G. Determinants of innovative behavior: a path model in individual innovation in the workplace / S.G. Scott, R.A. Bruce // Academy of Management Journal. – 1994. – № 37(3).
176. Vielmetter, G. Leadership 2030: the Six Megatrends You Need to Understand to Lead Company into the Future / G. Vielmetter, Y. Sell. – NY.: AMACOM, 2014. – P. 240.
177. Welcome to Principia Cybernetica Web. Principia Cybernetica [Электронный ресурс]. – 2015. – URL: <http://respmc1.vub.ac.be/>. – Title from the screen (дата обращения: 29.03.2023).

Справка о компаниях, которые относят к саморазвивающимся

Компании, которые относят к саморазвивающимся: Google, Morning Star, Amazon, Patagonia, Zappos, Oracle, Invitae, QIWI, Нукор, Митап, Хайер, Берри Вэй, Drupal, Semco, 3М и другие [66].

Google – компания Google Inc. является мировым лидером в области технологий и специализируется на совершенствовании тех способов, при помощи которых люди получают информацию. Компания стремится создавать продукты и предоставлять услуги, которые делают лучше жизнь миллиардов людей по всему миру. Компания считает своей миссией организовывать мировую информацию и делать ее общедоступной и полезной. Инновации компании в области веб-поиска и рекламы сделали веб-сайт компании ведущим объектом собственности в Интернете, а бренд компании одним из самых узнаваемых в мире. Сегмент Google генерирует доход в основном за счет демонстрации актуальной снижающей затраты онлайн-рекламы. Организации используют предоставляемые компанией программы AdWords и AdSense для продвижения своих продуктов и услуг, размещая свою рекламу как на ресурсах, принадлежащих компании, так и на сторонних ресурсах в сети интернет. Компания относится к технологическому сектору.

Дата основания: 4 сентября 1998 года.

Количество сотрудников: 73 992 (на 2017 год).

Morning star – информационно-аналитическая компания и рейтинговое агентство в США. Специализируется на сборе и анализе информации по взаимным инвестиционным фондам. Предлагает своим потребителям базы данных, обзоры, обучающие курсы, аналитические инструменты и программное обеспечение. Агентство держит под наблюдением около 8 тыс. фондов, действующих в США (большинство действующих в стране взаимных фондов). Поставляет информацию о взаимных фондах, а также онлайн-котировки 13 млн акций, индексов, фьючерсов и опционов, курсов валют и казначейских облигаций для ведущих

американских бизнес-медиа CNN, The New York Times, The Wall Street Journal, Money, Yahoo.com, SmartMoney.com. Через дочерние компании оказывает услуги по управлению инвестициями, на 30 сентября 2014 года под управлением или консалтингом Morningstar находились активы в \$169 млрд.

Дата основания: 1984 год.

Ключевая фигура: Джо Мансуэто.

Количество сотрудников: 4595 (на 2016 год).

Amazon – Американская компания, крупнейшая в мире по обороту среди продающих товары и услуги через интернет и один из первых интернет-сервисов, ориентированных на продажу реальных товаров массового спроса. Штаб-квартира расположена в Сиэтле. В настоящее время сервис Amazon.com охватывает 34 категории товаров, в том числе электронные книги, бытовую электронику, детские игрушки, пищевые продукты, хозяйственные товары, спортивные товары и многое другое. У этой компании также есть филиалы за пределами США – в Бразилии, Канаде, Великобритании, Германии, Японии, Франции, Италии, Испании, Индии и Китае. Amazon.com первым сумел использовать потенциал интернета: возможность обращаться к намного большему количеству клиентов, чем у обычного «физического» магазина, большее количество наименований товаров, не ограниченное тем, что есть в наличии на складе. Одна из черт сайта интернет-магазина – то, что покупатели могут оставлять отзывы о купленных товарах и оценивать их. Это помогает выбрать нужную вещь хорошего качества.

Дата основания: 6 июля 1994 года.

Ключевая фигура: Джефф Безос.

Количество сотрудников: 566 000 (на 2017 год).

Patagonia – американская компания, основанная в 1973 году в США альпинистом и пионером в развитии outdoor-технологий Ивоном Шуинаром (Yvon Chouinard). Главный офис компании расположен в Калифорнии, откуда сам Шуинар был родом. Patagonia производит технологичную одежду для альпиниз-

ма, скалолазания, катания на горных лыжах и сноуборде, трейлраннинга, серфинга, занятий рыбалкой и просто носки в городе. Также бренд производит баулы, рюкзаки и спальные мешки. Главный принцип компании – создавать только лучший продукт, не причиняя ненужного вреда окружающему миру и используя бизнес для решения проблем экологии. За основу разработки одежды Patagonia были приняты два принципа: использование инновационных технологий и производство, безопасное для экологии. Бренд стремится приносить пользу – своим покупателям и окружающей среде. Для компании главное не прибыль, а общечеловеческие ценности.

Компания много времени уделяет поиску нужных материалов по всему миру. В случае, если даже довольно хорошие материалы не удовлетворяют требованиям и запросам бренда, команда Patagonia разрабатывает свои, при этом не забывая об экологии. Благодаря стремлению марки к совершенству, были созданы такие материалы, как Synchronilla® (флис), мембрана H2No® (три вида, в зависимости от плотности слоёв), TENCEL® (Lyocell – древесное волокно), Yulex® (натуральный каучук), защищающая от солнца UPF ткань, 4-слойная ткань Wader, ткань WINDSTOPPER®, GORE-TEX® (несколько видов), материал Capilene® (используется для термобелья), Polartec® WINDBLOC®, Polartec® Power Shield® Pro. Также компания известна использованием в производстве органических материалов: Hemp (конопляные волокна), Organic Cotton, неокрашенный кашемир; а также переработанных материалов: нейлон (флис), полиэстер, шерсть. Технологии и сертификаты, применяемые Patagonia, привели к тому, что одежда и её производство вышли на новый уровень качества. Bluesign® Approved Fabric отвечает за безопасность продукции в вопросе использования химических веществ, сводя к минимуму вредные воздействия на людей и окружающую среду. Технология DWR делает вещи прочными, водостойкими и способными к быстрому высыханию. Система управления запахами Polygiene® сохраняет свежесть вещей и продлевает их службу. Не менее удивительны система изоляции Regulator® и PrimaLoft®, портативный жилет Self-Inflation, технология Nano Air или даже получение пуха для натурального утепления по методу Traceable Down.

Zappos.com – онлайн-магазин обуви и одежды из Лас-Вегаса. Идея создания интернет-магазина пришла в голову Нику Свинмурну (основателю магазина) после того как в один уикенд он посетил несколько торговых центров в поиске подходящей обуви, но в итоге, потратив целый день, так и вернулся домой без покупки. В одном магазине был нужный цвет, но не было нужного размера, в другом был размер, но не было цвета, в третьем – не нравились фасоны. Так и родилась идея создания магазина, в котором, во-первых, был бы огромный выбор обуви, а во-вторых, поиск и выбор этой обуви был бы не сильно обременителен для покупателя. Несмотря на специфику продаваемого товара, Zappos.com не только пережил тяжелейший кризис начала 2000-х годов, но и стал крупнейшим онлайн-магазином обуви в США. Визитной карточкой магазина является представление товара на своих «виртуальных витринах». Чтобы компенсировать невозможность примерки, каждая модель обуви фотографируется в семи ракурсах и снабжается видеороликом. Отдельных теплых слов заслуживает интерфейс – любой товар может иметь несколько, а то и десяток-другой цветовых решений, так что каждая торговая позиция по сути является целой группой позиций, и вы можете просмотреть все варианты, просто переключая палитру. Пожалуй, одним из самых впечатляющих инструментов сервиса, является «зум». Каждую модель чего бы то ни было вы можете многократно увеличить в высоком разрешении и рассмотреть чуть ли не под микроскопом каждый шов и каждое волокно. Таким образом, компания сделала все, чтобы обеспечить клиенту максимальный эффект присутствия.

Дата основания: 12 июля 1999 года.

Ключевые фигуры: Тони Шей, Ник Суинмурн, Фред Мосслер.

Количество сотрудников: 1500.

Oracle (Oracle Corporation) – американская корпорация, второй по величине доходов производитель программного обеспечения (после Microsoft), крупнейший производитель программного обеспечения для организаций, крупный поставщик серверного оборудования.

Компания специализируется на выпуске систем управления базами данных, связующего программного обеспечения и бизнес-приложений (ERP- и

CRM-систем, специализированных отраслевых приложений). Наиболее известный продукт компании – Oracle Database, который компания выпускает с момента своего основания. С 2008 года корпорация освоила выпуск интегрированных аппаратно-программных комплексов, а с 2009 года в результате поглощения Sun Microsystems стала производителем серверного оборудования, до этого компания выпускала исключительно программное обеспечение.

Компания основана в 1977 году. Ларри Эллисон – сооснователь, генеральный директор в период с 1977 по 2014 год, крупнейший акционер (25 % по состоянию на 2014 год). Подразделения корпорации расположены более чем в 145 странах. Штаб-квартира корпорации расположена в США в штате Калифорния, рядом с Сан-Франциско.

Дата основания: 16 июня 1977 года.

Ключевые фигуры: Ларри Эллисон, Сафра Кац, Марк Хёрд.

Количество сотрудников: 138000 (на 2017 год).

Invitae является одной из самых быстрорастущих генетических информационных компаний, чья миссия состоит в том, чтобы принести всестороннюю генетическую информацию в основную медицинскую практику, чтобы улучшить качество здравоохранения для миллиардов людей.

Специализируясь на генетической диагностике в клинических областях на всех этапах жизни, Invitae объединяет мировые генетические тесты в единую услугу с лучшим качеством, более быстрым временем выполнения работ и более низкими ценами.

Invitae использует интегрированный портфель лабораторных процессов, программных средств и возможностей информатики для обработки ДНК-содержащих образцов, анализа информации о генетических вариациях конкретного пациента и создания отчетов об испытаниях для врачей и их пациентов.

Invitae собрал команду из примерно 300 экспертов в области генетики, биоинформатики, инженерии, технологий и коммерческого развития, а также специалистов других дисциплин. Имеет сильный состав сертифицированных профес-

сионалов во главе с главным медицинским директором доктором Робертом Нуссбаумом, пионером в медицинской генетике, и каждый отчет Invitae рассмотрен командой ученых, имеющих научную степень, директоров лабораторий, медицинских генетиков и генетических консультантов.

Группа QIWI (QIWI plc) – российский платёжный сервис. Представляет собой электронную платёжную систему, позволяющую производить платежи с использованием различных устройств и каналов связи, как стационарных, так и мобильных. Клиенты QIWI могут использовать наличные деньги, предоплаченные карты и другие способы безналичных расчётов для заказа и оплаты товаров и услуг как в магазинах, так и через интернет. Наличные и электронные расчёты объединены в единую систему. С использованием системы возможно оплачивать коммунальные услуги, услуги связи, погашать банковские кредиты, приобретать авиационные и железнодорожные билеты. Мультиплатформенный сервис QIWI позволяет производить платежи через QIWI-терминалы, через интернет и с помощью приложений для мобильных платформ. С помощью Visa QIWI Wallet можно устанавливать сроки отложенных платежей, получать уведомления о предстоящих платежах и детализацию уже проведённых, а также сохранять все необходимые реквизиты в платёжной системе. Территория охвата – РФ, страны СНГ и бывшего СССР.

Воспользоваться возможностями системы можно через любой терминал QIWI на всей территории России. Пользователи QIWI могут осуществлять платежи и денежные переводы, оплачивать штрафы, услуги телефонной связи и интернет-провайдеров. Возможен выпуск виртуальных и пластиковых дебетовых платёжных карт системы VISA, которые могут быть использованы для оплаты товаров и услуг как в любых магазинах, принимающих карты VISA, так и в интернете.

Кроме России, платёжный сервис QIWI работает на рынках ещё семи стран (Румыния, Бразилия, Казахстан, Беларусь, Молдова, Иордания, США), а в 15 других странах представлен по модели франчайзинга.

Дата основания: 2007 год.

Сайт: qiwi.com.

Nucor и ее дочерние компании являются производителями стальных изделий. Их объекты в основном располагаются на территории США и Канады. Продукция компаний включает изделия из углеродистой и легированной стали: арматуру, балки, листы и пластины, стальные сваи, стальные прогоны разных видов, стальные настилы, сталь для армирования бетона, холодноотянутую сталь, стальной крепеж, металлические строительные системы, стальной решетчатый настил и тянутый металл, проволоку и проволочную сетку. Nucor при посредничестве The David J. Joseph Company также является брокером в сфере черных и цветных металлов, чугуна в болванках и ГБЖ/ЖПВ, а также осуществляет поставки железных сплавов и переработку черного и цветного лома. Nucor является крупнейшей перерабатывающей компанией в Северной Америке. Сильные стороны Nucor, которые обеспечили компании лидерство на рынке, – активное внедрение новых технологий, ориентация не на производство, а на конечного потребителя и постоянное обновление взятых на вооружение бизнес-моделей. Последнее новшество Nucor – отход от стратегии, которая принесла компании успех в 70–80-х годах XX века: вместо строительства мини-металлургических заводов (основа бизнеса корпорации) группа начала активно скупать предприятия конкурентов. Сейчас Nucor все больше напоминает вертикально интегрированный холдинг, подобный тем, у которых корпорация отвоевала американский рынок 20 лет назад.

Штаб-квартира: Шарлотт (Северная Каролина, США).

Генеральный директор (СЕО): Дэниел ДиМикко.

Ключевые направления бизнеса: производство стальных балок, листового проката.

Объем выплавки стали в 2006 году: 22,382 млн тонн.

Рыночная капитализация: \$19,86 млрд.

Meetup – не просто очередное сообщество людей по интересам, хотя это и есть основная цель социальной сети. Сайт был создан после всем известного трагического события 11 сентября 2001 года, именно тогда было заметно, как люди

сплотились и были готовы помогать друг другу, никто не остался безучастным. И сейчас, спустя столько лет, это полноценный действующий ресурс, помогающий найти друзей и просто единомышленников. Что немаловажно, главная цель – реальное общение между людьми.

Haier – китайская компания, производящая бытовую технику. Создана в 1984 году. За годы работы компания значительно расширила ассортимент продукции и на сегодняшний день является крупнейшим производителем высокотехнологичной техники, представляя 96 модельных рядов и 15 000 моделей продукции: LCD-телевизоры, плазменные панели, DVD-плееры, мобильные телефоны, ноутбуки, стиральные машины, посудомоечные машины, холодильники, микроволновые печи, кондиционеры и др.

Продукция под брендом Haier продаётся более чем в 160 странах.

В 2010 году журнал Business Week поставил компанию на 27-е место в своем рейтинге 50 ведущих инновационных компаний мира.

Акции Haier размещены на Шанхайской фондовой бирже.

Haier принадлежит 9738 патентов (из них, например, в 2009 году компания получила 943 патента). Haier принимает активное участие в разработке международных стандартов для различных классов техники – на её счету уже 447 международных стандартов качества.

Международная сеть продвижения продукции компании Haier включает в себя глобальные подразделения по проектированию, производству, сбыту, дистрибуции и послепродажному обслуживанию. На сегодняшний день компания располагает 20 собственными проектными институтами и 10 промышленными комплексами не только в Китае, но также в Европе и США. Кроме того, Haier владеет 29 заводами (в том числе в Италии), 58 800 торговыми представительствами и порядка 12 тысячами центров послепродажного обслуживания, в которых трудятся 50 тыс. сотрудников по всему миру.

Дата основания: 1984 год.

Ключевая фигура: Чжан Жуйминь.

Количество сотрудников: 78 000.

Wildberries, или «Вайлдберриз» – российский международный интернет-магазин одежды, обуви, товаров для дома и других товаров. Помимо РФ осуществляет деятельность в Белоруссии, Казахстане и Киргизии. Основан в 2004 году. Один из лидеров онлайн-торговли в России. Бизнес-модель Wildberries характеризуют как онлайн-гипермаркет, магазин универсального формата или маркетплейс (торговая площадка с товарами компаний-партнёров). Компания напрямую сотрудничает с производителями одежды и официальными дистрибьюторами.

Интернет-магазин основан в 2004 году Владиславом и Татьяной Бакальчук.

По итогам 2015 года Wildberries стал самым популярным у россиян отечественным интернет-магазином.

В первом полугодии 2016 года Wildberries вышел на первое место по онлайн-продажам среди компаний РФ (интернет-магазинов и офлайн-сетей), что связывали с ростом числа собственных пунктов самовывоза. Продажи интернет-магазина за весь 2016 год оценивались в 45,6 млрд рублей.

По оценочной стоимости в 2017 году (\$419 млн) ООО «Вайлдберриз» заняло четвёртое место в составленном российским Forbes списке самых дорогих компаний Рунета. При этом в первом полугодии 2017 года интернет-ритейлер получил 13 исков, в том числе один иск о банкротстве.

Drupal – система управления содержимым (CMS), используемая также как каркас для веб-приложений (CMF), написанная на языке PHP и использующая в качестве хранилища данных реляционную базу данных (поддерживаются MySQL, PostgreSQL и другие). Drupal является свободным программным обеспечением, защищённым лицензией GPL, и развивается усилиями энтузиастов со всего мира. Архитектура Drupal позволяет применять его для построения различных типов сайтов – от блогов и форумов до информационных архивов или сайтов новостей. Функциональность обеспечивается подключаемыми модулями, обращающимися к общему API Drupal. Стандартный набор модулей включает, например, такие функции, как новостная лента, блог, форум, загрузка файлов, сборщик новостей, голосования, поиск и др. Большое количество дополнительных модулей, значительно расширяющих базовые функции, можно скачать с официального сайта.

Semco – Основанная в 1984 году SEMCO предоставляет продукты и услуги RF в поддержку правительства США, Министерства обороны (DOD), национальной безопасности, спецслужб и федеральных, государственных и местных правоохранительных органов. Продукты компании включают: модули телеметрии и Видеопередатчика, модули приемника телеметрии и видео, монтаж в стойку и портативные приемники телеметрии, тренажеры, демодуляторы и вниз-преобразователи, автоматизированные телеметрические тестовые станции, система видеонаблюдения, системы управления беспилотными средствами.

Услуги компании включают в себя широкий спектр дисциплин в поддержку ДОД ВДВ, корабельной и систем наземного оружия.

Местоположение в округе Сан-Диего повышает способность набирать и удерживать высококвалифицированных инженеров, техников и монтажников. Филиалы «СЕМКО» находятся в Камарилло, Калифорния (технических и логистических услуг) и Окала, Флорида (аппаратного и программного обеспечения, разработка и поддержка производства). «СЕМКО» полностью совместима с новейшими форматами телеметрии и связи отрасли модуляции и частоты ВЧ от 70 МГц до 5250 МГц. Разнообразный штат оборудования и программ обеспечивает исследования, развитие принципиальной схемы, разработку новых изделий, и поддержку обслуживания на местах.

3М («Три Эм», NYSE: MMM, в прошлом – Minnesota Mining and Manufacturing Company) – американская диверсифицированная инновационно-производственная компания. Штаб-квартира – в городе Сент-Пол, штат Миннесота. Президент и председатель совета директоров – Инге Тулин. Сегодня на организациях компании в 60 странах мира производится более 50 тыс. наименований товаров для медицины и различных отраслей промышленности, в том числе автомобильной, нефтегазовой, горнодобывающей и др. (абразивные, клеящие материалы и др.).

Дата основания: 13 июня 1902 года.

Количество сотрудников: 91 584 (на 2016 год).

Категорийный аппарат к параграфу 2.1

Впервые понятие «инфраструктура» появилось в западной экономической науке в конце 1940-х годов в условиях усиления государственного вмешательства в экономику [99]. Изначально понятие «инфраструктура» применялось к территориальным образованиям и раскрывалось как «комплекс технических систем, создающих условия для эффективной деятельности лиц и организаций» [73].

С тех пор взгляды на понятие и содержание инфраструктуры претерпели значительные изменения, основными в настоящий момент считаются следующие:

- инфраструктура – это совокупность подсистем, отраслей выполняющих определенные функции [92; 104; 106];
- инфраструктура – это системы взаимосвязей организаций инфраструктуры и порядок их взаимодействия [92];
- инфраструктура – это комплекс организационно-экономических институтов, непосредственно обеспечивающих условия реализации инновационных процессов хозяйствующими субъектами на основе принципов экономической эффективности [11];
- инфраструктура – это «любая общая часть двух или нескольких функционально различных процессов», где число таких процессов определяет «степень инфраструктурности системы [83];
- инфраструктура – «фундаментальный слой региональных и городских систем, создающий ресурсные предпосылки экономического роста», «ядро» общественного сектора экономики» [99].

В научной литературе существует ряд понятий в определении инфраструктуры, а понятие «инфраструктурный механизм» не является широко употребляемым. Вместе с тем проектируемые и реализуемые подходы к развитию инфраструктуры процессов саморазвития предполагают в своей основе конкретные механизмы. Очевидно, что формирование современных инфраструктурных механизмов во многом определяется пониманием инфраструктуры и ее роли в экономической системе [46].

Информационный механизм – соотношение и взаимосвязь управленческих решений, планирования, контроля, учета и отчетности, документооборота.

Под *информационной инфраструктурой* [33] понимают систему организационных структур, подсистем, обеспечивающих функционирование и развитие информационного пространства и средств информационного взаимодействия. Эта система представляет совокупность информационных центров, подсистем, банков данных и знаний, систем связи, центров управления, аппаратно-программных средств и технологий обеспечения сбора, хранения, обработки и передачи информации. При этом ее функционирование служит обеспечению доступа потребителей к информационным ресурсам.

Информационный механизм управления [51] – совокупность логических приемов и технических средств преобразования исходных данных в систему pertinentной информации, обеспечивающей коммуникацию участников локальных процессов, принятие решений и регулирование региональной экономики.

Информационный механизм управления [126] – действует на основе использования средств сбора, передачи и переработки данных об управляемом объекте, анализа прямых и обратных связей входов и выходов социально-экономических систем. Построения информационных систем, ориентированных на процесс принятия решений и его конечные цели, выдачи соответствующих управленческих воздействий с контролем их эффективности.

Ниже приведены ряд определений корпоративной/организационной культуры, которые подтверждают фундаментальное значение ценностей, миссии и общих целей.

- Зайцев Л.А. Соколова М.И.: «Организационная культура – это шаблонный образ мыслей, ощущений и реакций, присущих организации либо ее внутренним подразделениям. Это уникальная “духовная программа”, отражающая “индивидуальность” организации» [43].

- Шольц К.: «Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и в свою очередь само формируется под воздействием их поведения» [145].

- Виханский О.С., Наумов А.Н.: «Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации предаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» [23].

- Шейн Э.: «Организационная культура – это комплекс базовых предположений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции, – которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам» [142].

- Галкина Т.П.: «Организационная культура – это совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, определяющих нормы их поведения» [27].

- Фернхам А., Гюнтер Б. Furnham A., Gunter B.: «Организационная культура – это разделяемые всеми верования, установки и ценности, которые существуют в организации; иными словами, культура – это «то, как мы здесь работаем» [158].

**Примеры элементов корпоративной культуры компаний,
которые относят к саморазвивающимся**

Google

Ценности компании:

- никто не позаботится о вас, кроме вас самих;
- всегда придумывайте что-то новое;
- всякий лидер должен инвестировать;
- данные очень важны для компании.

Миссия: упорядочить всю имеющуюся в мире информацию и обеспечить к ней быстрый и удобный доступ.

Принципы организации командой работы:

- контролируемый хаос;
- как можно меньше правил, только несколько главных принципов;
- каждая команда сама решает, как она управляется, что использует: хочет agile, хочет что-то еще;
- решения принимаются командой методом консенсуса;
- у каждой команды есть очень крутой product manager, который вдохновляет.

Принципы мотивации персонала:

- нельзя мотивировать немотивированных людей;
- нанимать надо уже замотивированных людей;
- анализ удовлетворенности проводится раз в год по анкете из более чем ста вопросов;
- главная мотивация – это увеличение ответственности;
- главный мотив – работа с умными людьми и крутые проекты;
- хороший специалист может получать больше своего менеджера.

Методы особой мотивации персонала:

- бесплатное питание;
- медицинская помощь, не выходя из офиса, массаж;

- спорткомплекс возле офиса, в котором все желающие могут бесплатно тренироваться и отдыхать от сидячей работы;
- поддержка семей работников. Молодой родитель получает дополнительные семь недель отпуска;
- компенсация средств, потраченных на образование и профессиональную подготовку;
- креативная и максимально комфортная организация рабочего пространства, для оформления которого приглашаются лучшие дизайнеры и архитекторы, с использованием большого количества живых растений, которые расслабляют и успокаивают.

Morning Star

Ценности компании:

- нельзя использовать принуждение;
- отвечай за свои слова: пообещал – сделай!

Миссия компании: предоставлять услуги или производить продукцию, качество которой соответствует ожиданиям клиентов, лучший сервис и потребительский опыт.

Принципы мотивации персонала:

- сотрудники сами нанимают себе людей;
- каждый сотрудник должен сформулировать личную цель, и она должна соотноситься с целью компании. Если не соотносится, то дают месяц на то, чтобы найти корреляцию. Если не нашел – увольнение;
- регулярно проходит оценка «360 градусов», но результаты дают только самому сотруднику. Он сам решает, что с ней делать дальше;
- полномочия определяются взятыми на себя обещаниями. Люди сами определяют, за какие процессы они отвечают;
- все решения принимает тот, кому больше надо – к кому ближе всего находится проблема.

Amazon

Ценности компании:

- ориентация на клиента;
- чувство собственности по отношению к фирме;
- бережливость;
- пристрастие к решительным действиям;
- высокие требования при найме новых работников;
- инновации.

Миссия компании: создать пространство, в котором каждый может купить онлайн все, что пожелает, и быть самой заботящейся о клиенте компанией на Земле.

Принципы мотивации:

- главная мотивация: это крутые продукты и акции!
- предпринимательство. Каждый сотрудник может инициировать любой проект. Сотрудники компании постоянно предлагают новые проекты и открывают бизнесы, из которых выстреливает примерно один из 10. В компании неприлично не предлагать новых предпринимательских идей;

- лидерство. Компания ждет лидерства от каждого, даже от грузчика;
- сумасшедшая клиентоориентированность. Все понимают, что зарплату платит клиент. И все делается для того, чтобы предвосхитить ожидания клиента;
- регулярно происходит оценка «360 градусов»;
- одной из высших нематериальных наград компании является Door Desk Award – маленькая статуэтка в виде стола с дверью вместо рабочей поверхности. Она дается за экономность и соответствие ценностям Amazon.

Методы особой мотивации персонала:

- чтобы стать лучшими «амазонщиками», им необходимо следовать 14 принципам лидерства, которые нанесены на удобные заламинированные карточки. Те, кто через несколько дней правильно ответят на вопросы опросника, получают виртуальную награду «Я особенный» – гордая фраза, обозначающая ниспровержение рабочих традиций;

- в Amazon работников поощряют к критике чужих идей на совещаниях, работе допоздна (сообщения в рабочей почте приходят после полуночи, а вслед за ними приходят SMS с вопросами о том, почему ты не ответил на письма), и придерживаются стандартов, которые, как говорят боссы компании, «неразумно высоки»;

- все сотрудники компании, даже работники склада, являются участниками опционной программы. После первого года в компании получаешь 5 % акций от причитающегося грейду пакета, после второго года еще 10 %, после третьего 20 % и после четвертого – оставшиеся 65 %. Если увольняешься раньше – все акции сгорают, ничего не получаешь;

- в компании принято много работать. Обычные сотрудники работают по 12 часов шесть дней в неделю. Менеджеры – по 14–16 часов семь дней в неделю;

- средний срок работы сотрудника в компании – около двух лет. Бизнес-процессы построены таким образом, чтобы каждый сотрудник выходил на 100%-ную эффективность через шесть недель, чтобы успел принести максимум пользы.

Patagonia

Ценности:

- качество – стремиться к еще большему качеству во всем, что мы делаем;
- целостность – отношения, основанные на целостности и уважении;
- защита окружающей среды служит катализатором личных и корпоративных действий;

- наш успех и большая часть удовольствия заключается в разработке инновационного способа делать вещи.

Миссия компании: строить лучший продукт, не наносить никакого вреда, использовать бизнес, чтобы вдохновлять и реализовывать решения для экологического кризиса.

Принципы мотивации:

- компания старается платить значительно выше рынка своим сотрудникам;
- в компании почти не увольняют – только за то, если человек совсем не выполняет свою работу. Но такое случается очень редко;

- компания фанатично заботится об окружающей среде и занимается благотворительностью;
- в магазин приходит более 100 резюме в неделю. Выбирают очень избирательно. Принята практика групповых собеседований;
- со стажерами часто заключают временный контракт на 500 часов, после которых принимается решение о найме;
- все KPI ежедневно мониторятся и обсуждаются на утренней летучке;
- регулярно происходят опрос вовлеченности и оценка «360 градусов».

Методы особой мотивации персонала:

- в штаб-квартире Patagonia расположен развивающий детский центр для детей сотрудников в возрасте от нескольких месяцев до детсадовского возраста. Нередко можно увидеть, как мать обедает с ребенком прямо на совещании. Все это создает скорее семейную, нежели корпоративную атмосферу в компании;
- ежегодно сотрудникам предоставляется неоплачиваемый отпуск длиной в 16 недель;
- все продавцы в компании не имеют униформы, у них нет бейджиков – по виду продавца сложно отличить от обычного покупателя.

Zappos

Ценности:

- вызывать «Вау!»-чувство» нашим обслуживанием;
- принимать и поощрять изменения;
- создавать веселую и немного необычную атмосферу;
- любить приключения, творчески и нешаблонно мыслить;
- приветствовать рост и обучение;
- строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией;
- создавать позитивный командный дух и семейную обстановку;
- делать больше меньшими средствами;
- быть увлеченными и решительными;
- быть скромными.

Миссия: обеспечивать для клиентов самый лучший сервис, который только возможен.

Методы особой мотивации персонала:

- открытые пространства;
- бесплатная еда для сотрудников;
- много входов и выходов, чтобы коллеги постоянно встречались;
- много переговорных (в башне 10 этажей, и на каждом примерно по 9 переговорных и это только в башне, при этом много других помещений);
- есть лайф-коуч.

QIWI

Ценности:

- забота о клиенте – в компании ставят потребности и нужды клиентов в центр развития бизнеса, создавая продукты, которые берегут их время;
- лидерство – ответственность лидера – создавать лучшие финансовые продукты и платежные сервисы;
- инновационное развитие – «КИВИ» в постоянном поиске новых идей и решений, делающих использование наших продуктов и сервисов удобнее и проще;
- надежность – платежная система дорожит доверием своих пользователей, которое основано на надежной и безопасной работе продуктов;
- свобода творчества и здравый смысл.

Миссия компании: мы создаем продукты и сервисы для людей, которые ценят своё время. Мы делаем всё для того, чтобы наши пользователи могли совершить любую финансовую операцию без бумажной волокиты, максимально быстро и просто.

Методы особой мотивации персонала:

- по словам сотрудников, в компании нет строго контроля за временем прихода на работу. Каждый может выбрать то время, которое ему комфортно. А верный ли был выбор – покажут результаты работы;

- спокойно относятся в QIWI и к внешнему виду сотрудников: официального дресс-кода тут нет;
- все сотрудники, у которых есть автомобиль, могут пользоваться двухуровневой парковкой во дворе. Кстати, на ней же уже несколько лет подряд компания отмечает корпоративный Новый год;
- открыли грейды по Хею;
- для всех единые правила. Если лететь меньше четырех часов – все летят эконом-классом;
- «круги» сами решают, как работают. Могут договориться о home office;
- офис в компании обустроен так, чтобы сотрудникам было максимально комфортно: настольный теннис, библиотека, пуфики, sleep боксы, возможность репетировать для музыкальной группы, йога (ведет сотрудник), много переговорных комнат, отменили дресс-код.

Анализ понятий «механизм», «управление» и «механизм управления»

Автор	Определение понятия
Л.И. Абалкин [1]	Под механизмом управления понимается совокупность экономических рычагов и стимулов влияния на производство и участников хозяйственной деятельности, с помощью которых обеспечивается согласование и стимулирование хозяйственной деятельности
О.А. Козлова [49]	Под экономическим механизмом управления понимается система взаимодействия федеральных, региональных управленческих и бизнес-структур, осуществляющих на основе имеющихся у них полномочий при помощи различных методов и инструментов, функции управления воспроизводством трудового потенциала региона в соответствии с целевыми ориентирами политики занятости населения
В.Н. Кашин, В.Я. Ионов [50]	Под хозяйственным механизмом понимается совокупность форм и методов организации и функционирования системы экономических отношений в процессе хозяйственной деятельности, связанных с использованием производственных фондов, капитальных вложений, финансовых и кредитных ресурсов и достижением повышающегося уровня экономической эффективности деятельности промышленных и других организаций, независимо от формы собственности, в которой они существуют
И.В. Кузнецов [59]	Под механизмом управления рассматривает систему управленческого воздействия на модернизирующиеся экономические отношения между субъектами управления, ведущими целенаправленную деятельность по управлению организацией на основе различных методов
А.Г. Шеломенцев, С.В. Дорошенко, В.Н. Беляев, Е.А. Илинбаева [81]	Под экономическим механизмом государственного управления природоохранной деятельностью среды рассматривают институционально определенный порядок применения государственными органами исполнительной власти рыночных инструментов в рамках установленных полномочий и административно-управленческих функций, реализуемых через формирование условий и стимулов для природопользователей, в целях достижения общественно значимых результатов
Ю.Г. Лаврикова, С.Н. Котлярова, А.В. Суворова [64]	Под механизмом управления рассматривают устойчивые связи эффективного взаимодействия между субъектами управления, т.е. участниками, за счет которых повышается доля конкурентоспособных строительных материалов, произведенных местными строительными организациями при внедрении инновационных методов в организацию производства
С.А. Измалков [45]	Механизм управления – это совокупность организационных конкретных форм и методов управления
С.А. Воеводин [24]	Механизм управления совокупность элементов: управления, нормирования и учета результатов и затрат, хозрасчетной ответственности и материального поощрения; организационного, ресурсного и информационного обеспечения
А.С. Кульман [61]	Механизм – это некое исходное явление, которое влечет за собой ряд других, причем для их возникновения не требуется дополнительного импульса. Они следуют одно за другим в определенной последовательности и ведут к неким очевидным результатам
О.В. Иншаков [47]	Механизм – это система целенаправленного субъектно-объектного преобразования отношений одного уровня, вида или типа организации, функционирования и генезиса хозяйства в другой, обеспечивающую наиболее эффективную реализацию его целевой функции

Автор	Определение понятия
Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева [101]	Механизм управления – совокупность организационных структур и конкретных форм и методов управления, а также правовых норм, с помощью которых реализуются действующие в конкретных условиях экономические законы
Л.И. Лопатников [68]	Социально-экономический механизм – это организационно-хозяйственные и производственно-экономические аспекты экономики, выражающие взаимодействие соответствующих структур и регуляторов, которые в совокупности обеспечивают функционирование экономической системы
Ю.М. Осипов [87]	Хозяйственный механизм – взаимодействие между субъектами и центром, состоящее из трех стадий: каждый субъект в частном порядке посылает центру сообщение (m_i) об имеющихся ресурсах; центр, получив все сообщения, вычисляет предполагаемый результат $Y = f(m_1, \dots, m_n)$; центр объявляет результат Y и по необходимости претворяет его в жизнь
О.В. Деревянко [36]	Хозяйственный механизм – способ функционирования хозяйственной системы (независимо от ее размера), в основе которого лежит определенная совокупность производственных отношений
И.Л. Ломакина [67]	Хозяйственный механизм – способ хозяйствования со свойственными ему отношениями, формами и методами воздействия на производство, организационной структурой управления и условиями привлечения людей к труду
А.А. Коляда [55]	Механизм управления – совокупность форм организации экономических отношений, возникающих в отношении образования, распределения, использования и воспроизводства ресурсов в целях достижения необходимых условий производственно-экономического развития экономического субъекта, в соответствии с постоянно меняющимися потребностями
А.Ю. Чаленко [135]	Механизм – совокупность ресурсов экономического процесса и способов их соединения
А.А. Горохов [34]	Механизм – самые общие закономерности процессов, это могут быть как законы, полученные с помощью последовательности логических умозаключений, так и законы, выведенные на основании эмпирических наблюдений. Масштаб этих закономерностей варьируется в широких пределах – от глобальных закономерностей, объясняющих базовые экономические процессы, до сравнительно ограниченных моделей, объясняющих частные явления
И.С. Аверина [2]	Хозяйственный механизм – система субъектно-объектных взаимосвязей, обеспечивающих преобразование хозяйственной деятельности через изменение правил и условий «игры» посредством совершенствования форм, методов и инструментов достижения целей
О.И. Стогул [119]	Экономический механизм развития – совокупность экономических методов и рычагов, организационной структуры и управления, форм и методов производства, правовых форм, с помощью которых реализуются действующие в конкретных условиях экономические законы, процесс воспроизводства
Т.И. Шамова, П.И. Третьяков, Н.П. Капустин и др. [141]	Управление – это взаимодействие субъектов. Это сложный многообразный процесс, который предполагает взаимосвязанное и взаимообусловленное изменение сторон, предполагающее изменение не только управляемой, но и управляющей стороны
П. Друкер [39]	Управление – это особый вид деятельности, превращающий организованную толпу в эффективную целенаправленную группу.
А. Файоль [128]	Управлять – значит прогнозировать, планировать и организовывать, руководить командой, координировать и контролировать

**Анкета диагностики уровня зрелости информационно-инфраструктурного
механизма управления саморазвитием организации**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«Пермский национальный исследовательский
политехнический университет»
(ПНИПУ)**

614990, Пермский край, г. Пермь, Комсомольский проспект, д. 29.
Телефоны: 8-91288-68860, 8(342) 198-551
E-mail: g-chernovalova@yandex.ru
ОКПО 02069065 ОГРН 1025900513924 ИНН/КПП 5902291029/590201001

Гуманитарный факультет

Кафедра менеджмента и маркетинга

АНКЕТА

Сотрудника организации

Уважаемые сотрудники организации! Просим Вас принять участие в исследовании уровня зрелости системы информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации.

Нам очень важно Ваше мнение. Ваша оценка позволит в дальнейшем усовершенствовать как сам механизм, так и методику оценки механизма для создания условий саморазвития в организации и качественного управления этими процессами.

Участие в опросе носит анонимный характер. Данные анкетирования будут использованы только в обобщённом виде в рамках научной работы. Содержание отдельных анкет не разглашается.

Заранее благодарим Вас за участие в исследовании.

Пермь 2020

№ в.	Вопрос	Пояснение по его оценке	Ответ респондента				
1	Насколько быстро Вы получаете нужную Вам для работы информацию	5 – очень быстро, 1 – очень медленно	1	2	3	4	5
2	Вы получаете информацию в достаточном объеме	5 – объем получаемой информации вполне достаточен для решения производственных задач и профессионального развития, 1 – объем получаемой информации крайне недостаточен	1	2	3	4	5
3	Насколько информация, которую Вы получаете, Вам понятна	5 – вполне понятна, 1 – непонятна и требует уточнения	1	2	3	4	5
4	Вы знаете, где получить нужную Вам информацию	5 – всегда знаю, где получить нужную мне информацию, 1 – почти всегда испытываю сложности с получением необходимой информации	1	2	3	4	5
5	Вы знаете людей, кто является носителем нужных знаний (информации) у Вас в компании	5 – знаю по всей нужной мне информации, 1 – не знаю, к кому обращаться	1	2	3	4	5
6	Оцените достаточность информационных технологий и ресурсов в организации для решения рабочих задач	5 – вполне достаточно, 1 – крайне недостаточно	1	2	3	4	5
7	Оцените информационные технологии (программы, сервисы, сайты и пр. и пр.) с позиции скорости решения задач в организации	5 – решают необходимые задачи в организации очень быстро, 1 – решают задачи очень медленно	1	2	3	4	5
8	Имеете ли Вы доступ ко всем необходимым для работы информационным технологиям и ресурсам	5 – доступ есть ко всем ресурсам и технологиям, 1 – доступ к желаемым технологиям, ресурсам сильно ограничен	1	2	3	4	5
9	Насколько, по Вашему мнению, информационные технологии и ресурсы в вашей организации отвечают требованиям сегодняшнего дня	5 – современные, позволяющие решать необходимые задачи быстро, 1 – устаревшие	1	2	3	4	5
10	Насколько учитывается Ваше мнение (предложение на основе личного опыта) по использованию (дополнению) тех или иных информационных технологий	5 – всегда учитывается и есть процедуры получения предложений от сотрудников и дальнейшего внедрения лучших предложений, 1 – не учитываются	1	2	3	4	5

№ в.	Вопрос	Пояснение по его оценке	Ответ респондента				
11	Насколько хорошо Вы знаете все ценности компании	5 – знаю все ценности компании, 1 – не знаю ценности компании (возможно, не понимаю вопрос)	1	2	3	4	5
12	Насколько Вы разделяете ценности компании	5 – ценности компании очень близки с моими личными ценностями, 1 – у меня другие ценности (отличные от ценностей компании) ! Если вы не знаете ценности компании, просто не отвечайте на этот вопрос.	1	2	3	4	5
13	Насколько ценности компании транслируются внутри компании (рассказывают о них, пишут, демонстрируют в поведении)	5 – ценности транслируются (сотрудникам о них регулярно рассказывают, ценности обозначены на сайте и в документах компании и т.д.), 1 – вы ничего об этом не знаете	1	2	3	4	5
14	Как часто Вы по собственной инициативе участвуете в нерабочих мероприятиях (конкурсы, секции, социальные акции и пр.), которые проводятся в организации	5 – часто, 4 – регулярно, 3 – иногда, 2 – редко, 1 – практически не участвую	1	2	3	4	5
15	Участвовали ли Вы в процедуре стыковки ваших индивидуальных и производственных потребностей с целями организации	5 – участвовал в такой процедуре, 1 – нет, не участвовал (не понимаю вопрос)	1	2	3	4	5
16	Есть ли у Вас программа развития (карта личного роста) в рамках компетентностной модели вашей должности	5 – есть программа, и я по ней работаю над своим развитием, 4 – программа есть, я периодически по ней работаю, 3 – программа есть, но я ею не пользуюсь, 2 – у меня нет такой программы, но слышал, что у других сотрудников есть, 1 – нет такой программы, и не слышал о ее наличии у других сотрудников	1	2	3	4	5
17	Насколько Вы проинформированы о Центрах управления саморазвитием в Вашей организации: центр компетенций, инноваций, проф. сообществ, наставничества, проектов (об их наличии, какие задачи эти Центры решают, какие функции реализуют)	5 – хорошо знаю всю информацию, 1 – совсем ничего не знаю	1	2	3	4	5

№ в.	Вопрос	Пояснение по его оценке	Ответ респондента				
			1	2	3	4	5
18	Участвуете ли Вы по своей инициативе в деятельности Центров управления саморазвитием (центр инновации, центр наставничества и т.д.) В организации это могут быть отделы с данных функционалом	5 – принимаю активное участие, 4 – принимаю регулярное участие, но сильно проявляю инициативу, 3 – периодически участвую, но нерегулярно, 2 – был опыт участия, но сейчас не участвую, 1 – не участвую	1	2	3	4	5
19	Знаете ли Вы, где в организации взять информацию по вопросам Вашего личного саморазвития	5 – знаю полный путь доступа по любому вопросу данного направления, 4 – знаю, что информация по личному саморазвитию в организации есть, но где точно, не знаю, 3 – что-то об этом слышал от коллег, но сам не знаю, 2 – не знаю, 1 – информации по личному саморазвитию в организации нет, сам интересовался, спрашивал	1	2	3	4	5
20	Как часто Вы по своей инициативе обращаетесь к базе знаний компании (CRM-система, система интранет, сайт, соц.сети и т.д.)	5 – обращаюсь часто, 1 – совсем не обращаюсь	1	2	3	4	5
21	Насколько в компании формализованы процедуры донесения до сотрудников ценностей и компонентов корпоративной культуры организации	5 – все процедуры формализованы, 4 – большинство процедур формализованы, 3 – часть процедур формализована, 2 – не формализованы, 1 – не владею данной информацией	1	2	3	4	5
22	Насколько в компании формализованы процедуры получения от сотрудников их инициативы, различных предложений, идей и т.д.	5 – все процедуры формализованы, 4 – большинство процедур формализована, 3 – часть процедур формализованы, 2 – не формализованы, 1 – не владею данной информацией	1	2	3	4	5
23	Знаете ли Вы, какие направления (темы, компетенции и пр.) входят в понятие вашего личного саморазвития	5 – знаю, потому что в организации ведется регулярное информирование по данному вопросу, 4 – знаю, потому что сама занимаюсь этим вопросом, но в организации информирование по данному вопросу не проводится, 3 – знаю частично, 2 – не знаю, 1 – не слышал об этом	1	2	3	4	5

№ в.	Вопрос	Пояснение по его оценке	Ответ респондента				
			1	2	3	4	5
24	Состоите ли Вы в профессиональных сообществах в организации: online и/или offline	5 – состою в профессиональном сообществе, являюсь активным его участником, осознаю, насколько важны профессиональные сообщества, готов возглавить сообщество сам, 4 – состою в сообществе (сообществах) и являюсь активным его участником), 3 – знаю о наличии и состою, 2 – знаю о наличии, но не состою, 1 – не знаю, что он и есть у нас на предприятии, 0 – не знаю о их существовании вообще					

25. Ваш возраст

1. От 21 до 30 лет
2. От 31 до 40 лет
3. От 41 до 50 лет
4. От 51 до 60 лет
5. От 61 и выше

26. Ваш пол

1. Муж.
2. Жен.

27. Каков ваш управленческий стаж

1. Нет управленческого стажа
2. До 1 года
3. От 1 года до 10 лет
4. От 11 до 20 лет
5. От 21 до 30 лет
6. Свыше 30 лет

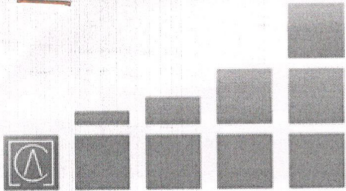


28. Укажите вашу позицию в организационной структуре организации

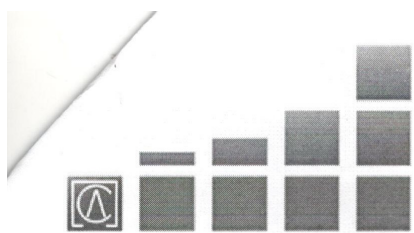
1. Руководитель высшего звена
2. Руководитель среднего звена
3. Специалист
4. Рабочий

Благодарим за помощь!

Черновалова Галина Алексеевна, 8-912-886-886-0, g-chnovalova@yandex.ru

**Акт о внедрении результатов диссертационного исследования
в деятельность ООО «Лифт-сервис»**

 <p style="font-size: 24pt; font-weight: bold; margin-top: 10px;">ЛИФТ-СЕРВИС</p>	<p style="font-size: 10pt; margin: 0;">ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ</p> <p style="font-size: 24pt; font-weight: bold; margin: 5px 0;">"ЛИФТ-СЕРВИС"</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: 8pt;"> <div style="width: 45%;"> <p>ПОСТАВКА МОНТАЖ ЭКСПЛУАТАЦИЯ РЕМОНТ МОДЕРНИЗАЦИЯ КОНСУЛЬТАЦИИ ОБУЧЕНИЕ</p> </div> <div style="width: 45%; text-align: right;"> <p>ЛИФТЫ ЭСКАЛАТОРЫ ТРАВЕЛЯТОРЫ ПОДЪЕМНЫЕ СТОЛЫ ИНВАЛИДНЫЕ ПОДЪЕМНИКИ СИСТЕМЫ ДИСПЕТЧЕРСКОГО КОНТРОЛЯ</p> </div> </div> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;">   </div> <p style="font-size: 8pt; margin-top: 10px;">РЕГИОНАЛЬНЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ «СРО СО «ЗАПАДУРАЛСТРОЙ» РЕГИОНАЛЬНЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ АДС «СО «ЛИФТСЕРВИС» ЧЛЕН АССОЦИАЦИИ «ПЕРМСКИЕ СТРОИТЕЛИ»</p>
<p style="font-size: 18pt; margin: 0;">213</p> <p style="font-size: 18pt; margin: 0;">№ 11.04.2013г.</p>	<p style="font-size: 12pt; margin: 0;">В Диссертационный совет Д ПНИПУ.08.17 на базе ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»</p>
<p style="font-size: 14pt; font-weight: bold; margin: 0;">АКТ</p> <p style="font-size: 12pt; font-weight: bold; margin: 0;">о внедрении результатов диссертационного исследования Черноваловой Галины Алексеевны на тему: «Формирование информационно- инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации»</p> <p style="font-size: 10pt; margin: 0;">Результаты диссертационного исследования Черноваловой Галины Алексеевны на тему «Формирование информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации» внедрены в практику деятельности ООО «Лифт-сервис». В частности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработанный информационно-инфраструктурный механизм в виде новых методов работы с корпоративной культурой и реализации ряда задач центров управления саморазвитием внедрены и используются в настоящий момент на предприятии, что позволило повысить вовлеченность персонала, увеличить инициативность и рост инновационных идей, и как следствие, повлияло на производство новых продуктов. 2. В основу работы с сотрудниками положены новые методы согласования целей сотрудников и компании, работа с ценностями и инструмент согласования личных интересов сотрудника и сложных производственных задач, что повысило удовлетворенность и вовлеченность персонала. 3. Внедрены элементы информационно-ресурсного обеспечения деятельности организации, а именно: формирование базы знаний организации, установка входящих/исходящих фильтров работы с информацией по приоритетным направлениям. 	
<p>ИНН 5904037483, 614090, Россия, г. Пермь Ул. Лодыгина, 40 Тел. (342) 241-55-00</p>	<p>http:// lift.perm.r e-mail: lift@lift.perm.r</p>




ЛИФТ-СЕРВИС

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
"ЛИФТ-СЕРВИС"

ПОСТАВКА
 МОНТАЖ
 ЭКСПЛУАТАЦИЯ
 РЕМОНТ
 МОДЕРНИЗАЦИЯ
 КОНСУЛЬТАЦИИ
 ОБУЧЕНИЕ

ЛИФТЫ
 ЭСКАЛАТОРЫ
 ТРАВЕЛЯТОРЫ
 ПОДЪЕМНЫЕ СТОЛЫ
 ИНВАЛИДНЫЕ ПОДЪЕМНИКИ
 СИСТЕМЫ ДИСПЕТЧЕРСКОГО
 КОНТРОЛЯ

SWORD



РЕГИОНАЛЬНЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ «СРО СО «ЗАПАДУРАЛСТРОЙ»
 РЕГИОНАЛЬНЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ АДС «СО «ЛИФТСЕРВИС»
 ЧЛЕН АССОЦИАЦИИ «ПЕРМСКИЕ СТРОИТЕЛИ»

4. Инструмент оценки уровня зрелости компании позволяет диагностировать наличие необходимых компонентов (условий) для формирования саморазвивающейся среды. Для компании особенно ценна возможность самостоятельного использования данной оценки на основе разработанного алгоритма.
5. Черноваловой Галиной Алексеевной в период 2017-2022 гг. были проведены регулярные обучающие и консультационные встречи с сотрудниками и руководством по следующим темам: основы самоорганизации и саморазвития, информационно-ресурсное обеспечение деятельности компании, проявление инициативы и ответственности, ключевые навыки руководителя, формирование центров управления саморазвитием, оценка уровня зрелости информационно-инфраструктурного механизма, вовлеченность персонала, согласование индивидуальных и производственных целей сотрудников с целями компании.
6. В рамках диссертационной работы впервые в компании были проведены исследования по вопросам удовлетворенности персонала и ключевых показателей эффективности информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации.
7. Результаты диссертационной работы Черноваловой Галины Алексеевны базируются на глубоком изучении информационных и инфраструктурных компонентов самоорганизующихся систем и позволяют организации проводить самостоятельную оценку уровня зрелости механизма, т.е. готовность организации к саморазвитию.

Директор ООО «Лифт-сервис»

В.В.Макс



**Акт о внедрении результатов диссертационного исследования
в деятельность ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»**

25.04.2023 № 264

В Диссертационный совет Д ПНИПУ.08.17 на базе
ФГАОУ ВО «Пермский национальный
исследовательский политехнический университет»

АКТ

**о внедрении результатов диссертационного исследования Черноваловой
Галины Алексеевны на тему: «Формирование информационно-
инфраструктурного механизма управления саморазвитием
организации»**

Результаты диссертационного исследования Черноваловой Галины Алексеевны на тему «Формирование информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации» обладают теоретической и практической значимостью, отвечают требованиям стратегии развития ООО «ЛУКОЙЛ - Пермнефтеоргсинтез» и применяются в деятельности:

- при организации работы с данными и информацией по приоритетным направлениям реализации стратегии используются теоретические положения автора о «информационно-ресурсном обеспечении управления саморазвитием организации» и структурировании «полного цикла преобразования данных и информации в актуальные для саморазвития организации знания»;

- при разработке и реализации мероприятий по вовлечению персонала применяются компоненты сформированного в диссертации информационно-инфраструктурного механизма управления, создающие условия для применения новых форм и методов работы с ценностями предприятия и согласования личных интересов сотрудников и задач предприятия;

- при самооценке уровня зрелости подходов в сфере вовлечения персонала применяются предложенные автором методические рекомендации, позволяющие целенаправленно выявлять области для улучшения деятельности по формированию среды самореализации и саморазвития.

Черноваловой Галиной Алексеевной в период 2012-2022 гг. были проведены обучающие встречи и семинары на предприятии по актуальным вопросам развития и вовлечения персонала; согласования индивидуальных и производственных целей сотрудников с целями компании; формирования ценностных ориентаций в карьере, основ самоорганизации и саморазвития; информационно-инфраструктурного обеспечения личностного развития.

Заместитель генерального директора по управлению
персоналом и административным вопросам
ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»



Богомолов Д.В.



**Акт о внедрении результатов диссертационного исследования
в деятельность АО «РЕДУКТОР-ПМ»**



Акционерное общество
«Авиационные редуктора и трансмиссии –
Пермские моторы»
(АО «Редуктор-ПМ»)
Героев Хасана, д. 105 Г, г. Пермь, 614025
Тел.: +7(342) 240-80-11, +7(342) 200-97-00 доб. 58-
011
Факс: +7(342) 240-80-28, +7(342) 240-80-54
ОГРН 1025902394385, ИНН 5948017501
e-mail: info@reductor-pm.com
www.russianhelicopters.aero
20.04.2023 № 313
на № _____

В Диссертационный совет
Д ПНИПУ.08.17
на базе ФГАОУ ВО «Пермский
национальный исследовательский
политехнический университет»

АКТ

**о внедрении результатов диссертационного исследования Черноваловой
Галины Алексеевны на тему: «Формирование информационно-
инфраструктурного механизма управления саморазвитием
организации»**

Результаты диссертационного исследования Черноваловой Галины Алексеевны на тему «Формирование информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации» внедрены в практику деятельности ОАО «Редуктор-ПМ». В частности:

1. Внедрены элементы разработанного информационно-инфраструктурного механизма в виде новых методов работы с корпоративной культурой, а именно новые способы согласования личных и производственных интересов сотрудников и целей организации, и инструмент согласования личных интересов сотрудника и сложных производственных задач.
2. Для компании интересен инструмент оценки уровня зрелости для будущего использования, поскольку дает возможность диагностировать наличие необходимых условий для формирования саморазвивающейся среды.
3. Черноваловой Галиной Алексеевной в период 2019-2021 гг. были проведены обучающие и консультационные встречи с персоналом и с руководством по следующим вопросам: согласование индивидуальных и производственных целей сотрудников с целями компании, основы самоорганизации и саморазвития, проявление инициативы и ответственности.

Заместитель генерального директора
по персоналу АО «Редуктор-ПМ»



А.В. Попов

**Акт о внедрении результатов диссертационного исследования
в деятельность ООО «Радуга»**

ООО «Радуга»
ОГРН 1115906004092
ИНН/КПП 5906108595/590301001
614058, Пермский край, г. Пермь, ул.
Телеграфная, 6
тел.:(342) 299-59-02
р/с 407 028 107 497 700 303 67
ЗАПАДНО-УРАЛЬСКИЙ БАНК ПАО
СБЕРБАНК
к/с 301 018 109 000 000 006 03
БИК 045773603



Исх. № 86 от 03.04.2023 г.

В Диссертационный совет Д ПНИПУ.08.17
на базе ФГАОУ ВО «Пермский
национальный исследовательский
политехнический университет»

АКТ

**о внедрении результатов диссертационного исследования Черноваловой
Галины Алексеевны на тему: «Формирование информационно-
инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации»**

Результаты диссертационного исследования Черноваловой Галины Алексеевны на тему «Формирование информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации» внедрены в практику деятельности ООО «Радуга». В частности:

1. Внедрены элементы информационно-ресурсного обеспечения деятельности организации, а именно: формирование базы знаний организации, сохранений лучших практик в организации, установка входящих/исходящих фильтров работы с информацией по приоритетным направлениям, благодаря чему снизилось искажение информации, повысилась оперативная эффективность, знания персонала формализованы (внедрена система CRM).
2. В процесс работы с персоналом положены новые способы согласования личных и производственных интересов сотрудников и целей компании, и инструмент согласования личных интересов сотрудника и сложных производственных задач, что увеличило удовлетворенность и вовлеченность персонала, его готовность работать со сложными задачами.

3. Внедрены элементы разработанного информационно-инфраструктурного механизма в виде новых методов работы с корпоративной культурой.
4. Для компании интересен инструмент оценки уровня зрелости для будущего использования, поскольку дает возможность диагностировать наличие необходимых условий для формирования саморазвивающейся среды.
5. Черноваловой Галиной Алексеевной в период 2017-2022 гг. были проведены регулярные обучающие и консультационные встречи с персоналом и с руководством по следующим вопросам: согласование индивидуальных и производственных целей сотрудников с целями компании, основы самоорганизации и саморазвития, грамотная работа с информацией, проявление инициативы и ответственности, ключевые навыки руководителя, ценностные ориентации в карьере сотрудников, современные методы повышения конкурентоспособности компании.
6. Результаты диссертационной работы Черноваловой Галины Алексеевны базируются на глубоком изучении информационных и инфраструктурных компонентов самоорганизующихся систем, новых способов работы с информацией, новых методов работы с корпоративной культурой компании.

Директор ООО «Радуга»

А.Б. Турушев



Справка о внедрении результатов диссертационного исследования в учебный процесс и научную деятельность ПНИПУ

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«Пермский национальный исследовательский
политехнический университет»
(ПНИПУ)**

614990, Пермский край, г. Пермь, Комсомольский проспект, д. 29.

Тел.: 8(342) 219-80-67. Факс: 8(342) 219-89-27

E-mail: rector@pstu.ru; <http://www.pstu.ru>

ОКПО 02069065 ОГРН 1025900513924 ИНН/КПП 5902291029/590201001

13.04.2017 № УРС-141/1
На № _____ от _____

СПРАВКА

об использовании результатов диссертации

Черноваловой Галины Алексеевны на тему: «Формирование информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации»

Результаты диссертации на соискание степени кандидата экономических наук Черноваловой Галины Алексеевны на тему «Формирование информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации» используются на кафедре «Менеджмент и маркетинг» в лекционных и практических занятиях направления бакалавриата «Менеджмент», профили «Маркетинг и инновации» и «Управление человеческими ресурсами» (дисциплина «Лидерство и управление конфликтами», и направления магистратуры «Менеджмент», профили «Стратегический менеджмент и управление инновациями» (дисциплина «Инновационное лидерство»).

Проректор по образовательной деятельности

А.Б. Петроченков

Декан Гуманитарного
факультета

В.П. Мохов

И. о. заведующего кафедрой
«Менеджмент и маркетинг»

О.Ю. Андреева

Исп. О.Н. Гришина
Тел. +7 (342) 2-198-551, E-mail: mim@pstu.ru



Сертифицировано
«РУССКИМ РЕГИСТРОМ»

**Справка о внедрении результатов диссертационного исследования
в учебный процесс и научную деятельность ГАУ ДПО «ИПК-РМЦПК»**



Государственное автономное учреждение
дополнительного профессионального образования
Институт повышения квалификации РМЦПК

05.07.2022 № 479

В Диссертационный совет Д ПНИПУ.08.07
на базе ФГАОУ ВО «Пермский национальный
исследовательский политехнический университет»

СПРАВКА

об использовании результатов диссертации

Черноваловой Галины Алексеевны на тему: «Формирование информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации»

Результаты диссертации на соискание степени кандидата экономических наук Черноваловой Галины Алексеевны на тему «Формирование информационно-инфраструктурного механизма управления саморазвитием организации» используются в учебном процессе Государственного автономного учреждения дополнительного профессионального образования «Институт повышения квалификации – РМЦПК» (ГАУ ДПО «ИПК-РМЦПК») на направлениях «Мастер делового администрирования», «Президентская программа», «Корпоративный тайм-менеджмент».

Так же теоретические и практические положения диссертационной работы нашли применение при проведения консалтинговых и тренинговых мероприятий клиентов РМЦПК: Редуктор-ПМ, VERRA, Северная Корона, Финист NEXТ, Друзья Пармы, Уралспецмаш, СкайТрип и пр.

Заместитель директора
ГАУ ДПО «ИПК-РМЦПК»



А.С.Авраменко