

Новые тренды современных организаций



Михаил ПЕТРОВИЧ,
доктор экономических наук, профессор

Нынешняя эпоха характеризуется необычайно высокой динамикой внутренних и внешних процессов. Фактор времени играет решающую роль в обеспечении прочности организаций на рынке, формировании их конкурентных преимуществ. Чтобы успеть за временем, нужны небывалые ранее системы мониторинга и синхронизации. Успех организации определяет ее свойство отслеживать глобальные и региональные тенденции в развитии менеджмента, знании приоритетов в экономике, международных делах, поведении конкурентов, изменениях в расстановке политических сил не только в национальном масштабе, но и в наднациональном.

На 4-м Всебелорусском собрании Президент Республики Беларусь А.Г. Лукашенко сказал: «Мир развивается быстро и интенсивно. Посмотрите вокруг, что происходит. Поэтому нам нужны новые технологии, которые смотрят в новый век» [1].

Признавая фактор времени доминирующим в производстве и всей созидательной деятельности человека, мы выдвигаем на первое место в иерархии организационных принципов закон синхронизации как универсальную парадигму деятельности в современных условиях (рис. 1). Сегодня организации вынуждены менять свою конфигурацию каждые 2–3 года, и это глобальный тренд. Не обладающие мобильностью и адаптивностью организационные струк-

туры неконкурентоспособны в условиях высокой динамики внешних процессов.

Применение в национальных условиях организационных структур, доказавших в мировой практике свою эффективность, – весьма актуальная задача. Одним из приоритетов белорусской экономики является завершение процесса реорганизации промышленных предприятий в крупные холдинги. 27 февраля 2012 года Президент Беларуси подписал Указ № 113 «О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов и государственных объединений Министерства промышленности». Всего в результате реорганизации в системе Министерства промышленности должно быть создано 16 таких структур. По мнению премьер-министра Беларуси Михаила Мясниковича, «банковская система не имеет достаточно ресурсов, чтобы обеспечить расширенное производство. Мы пока ориентируемся на собственные источники – около 5 млрд долларов. В целом же экономике надо – 15 млрд. За вхождением наших холдингов в транснациональные корпорации – будущее» [2].

Однако такие процессы требуют знания конкретных методологических принципов и мировых трендов в организации и управлении. Современная управленческая парадигма формируется под влиянием сложного комплекса тенденций, проблем и особенностей экономического, политического и

ОБ АВТОРЕ

ПЕТРОВИЧ Михаил Владимирович.

Родился в 1951 году в д. Чабусы Любанского района Минской области. В 1973 году окончил Белорусский государственный институт народного хозяйства имени В. Куйбышева.

С 1973 по 1995 год работал в научно-исследовательских институтах экономического профиля. В 1992–1997 годах – директор Белорусского института рынка. С 1997 по 2002 год – доцент Академии управления при Президенте Республики Беларусь. С 2002 года – заведующий кафедрой государственного управления экономическими системами Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

Доктор экономических наук (2002), профессор (2003).

Автор более 150 научных публикаций.

Сфера научных интересов: социально-экономическая проблематика потребительского рынка, вопросы управления современной организацией и персоналом, интеллектуально-нравственные и девиантные проблемы в современном управлении.



◀ Рисунок 1. Основные факторы изменений в социально-управленческой парадигме

гуманитарного характера. Рассмотрим их подробнее.

1. Современные организации как никогда находятся под диктатом финансовых структур. Финансовый сегмент общественного устройства труда выделился в самостоятельную не только экономическую, но и политическую силу, которая определяет стратегию и тактику поведения организаций на внутренних и внешних рынках. Финансовые структуры превращаются из систем сопровождения в системы стратегического управления. Именно они диктуют участникам современного рынка правила игры. Это структуры наднационального масштаба и направленности, они способны не только пренебрегать целями национального менеджмента, но и формировать их, а также управлять ими. Наиболее откровенно эта идея выражена в словах известного ученого Жан-Жака Ламбена: «Глобальный капитализм нуждается в сильной власти, превышающей силу национальных правительств. Вопреки призывам антиглобалистов, власть многих наднациональных организаций, таких как ВТО, Всемирный банк, Международный валютный фонд, должна быть не только увеличена, но и дополнена созданием новых наднациональных институтов для разрешения множества возникающих транснациональных вопросов» [3, с. 646].

2. На основе виртуализации и субституции экономики сформировалась так называемая «софтономика», не создающая реальных материальных благ, а только различные финансовые организации, банки, фонды, медиаструктуры, шоу-бизнес, рейтинговые, рекламные и другие образования). Появившаяся в свое время в Японии концепция «софтономики» выделяет нематериальное производство в качестве одного из основных векторов развития современной экономики. Сегодня мировой экспорт услуг и интеллектуальной собственности по своим объемам равен экспорту продовольствия и топлива. Национальная управленческая элита экономически развитых стран освобождает себя от рутинных забот. На это соглашаются другие регионы и страны, где когнитариат, как интеллектуальная сила, еще не стал доминантой в экономике и управлении. «Фабричные трубы» экспортируются туда, где они востребованы.

Руководителям в странах, в которых минимальный уровень заработной платы составляет не менее 6 долларов в час, все труднее конкурировать с фирмами, широко использующими рабочую силу из Китая и других развивающихся стран, где уровень заработной платы иногда составляет 30 центов в час. Поэтому не удивительно, что многие американцы носят одежду, пошитую в Китае, работают на компьютерах, микро-

схемы для которых изготовлены в Тайване, и смотрят фильмы, снятые в Канаде. В условиях глобальной экономики рабочие места, как правило, перетекают в страны, где дешевая рабочая сила обеспечивает компаниям конкурентное преимущество.

Рождаются виртуальные организации, работники которых не знают в лицо не только своего руководителя, но и не знакомы с коллегами по совместной деятельности. Утверждаются концепции удаленной работы, т.е. работа дома через компьютерную связь с офисом.

3. В современных организациях происходит смена символов и факторов экономической, политической и административной власти, обусловленная временем. Век XVII и более ранние периоды – это власть на грубой силе, на принуждении, хотя порой и облеченная для социального приличия в светские правовые или религиозные нормы. Такая власть была направлена на получение благ. Это низкокачественная власть, малоцивилизованная и наименее эффективная. Сентенция Филиппа II – отца Александра Македонского – «Я не знаю такой крепости, которую не взял бы мул, груженный золотом» – сейчас не так актуальна, как раньше. Самой эффективной, высококачественной формой власти становится власть, основанная на информации, на технологиях ее подачи, использования и воздействия на поведение людей.

4. Сегодня экономика, менеджмент и маркетинг делают гигантский шаг от массового производства и сбыта к высокоиндивидуализированному, адресному производству и удовлетворению запросов потребителя любой ценой. Компьютеризированные комплексы стоимостью в миллиарды долларов должны быть адресными, как и автомобиль, галстук.

Формируется «менеджмент-маркетинг лиц», реально или с долей мимикрии ориентированный на конкретного человека. Поэтому управление и экономика, рассчитанные на абстрактного потребителя, неизбежно терпят фиаско.

5. Рождается новая архитектура организаций, где общий вектор движения направлен от строго структурированного устойчивого монолита к изменяющейся с калейдоскопической быстротой мозаике. Здесь главный ресурс, наряду с информацией (знаниями), – время. Это новое ка-

чество реакции корпоративного и даже государственного менеджмента на любые изменения внутренней и внешней среды. И хоть время не есть бухгалтерским активом, не отражается прямо на счетах и проводках, но именно оно определяет управленческий и экономический успех. Конкурентные преимущества основаны на времени, точнее на сокращении периода от идеи до ее коммерциализации. Скорость является конкурентным преимуществом в борьбе за потребителя по следующим основным причинам. Во-первых, конкурентное преимущество не вечное, его постоянно нужно обновлять и увеличивать. Во-вторых, многие производители уверены в том, что нет никакой необходимости предсказывать будущее, затраты на это всегда выше, чем издержки от риска ввода товара на рынок. В-третьих, закон больших чисел без особых расчетов позволяет получать прибыль от новых товаров, пока конкуренты вас не опередили. В-пятых, укорачивается жизненный цикл товара, и затраты на его продление всегда больше, чем на вывод новых или обновленных товаров на рынок. В-шестых, значимости фактора времени способствует усиление конкуренции на растущих рынках. В-седьмых, для современного рынка характерно необузданное подражательство. Оно дошло до такой степени, что приходится применять нормы международного права и аккредитационные ограничения для некоторых участников на международных выставках.

Реализация идеологии «одновременно (параллельного) инжиниринга» значительно сокращает время выхода товара на рынок примерно в 2,5 раза, а затраты на создание нового или принципиально нового продукта в 1,5 раза. Уменьшение затрат связано с синхронизацией основных этапов. Например, при совмещении по времени трех этапов – «формирование идеи», «проектирование продукта» и «проектирование технологий» – временные издержки сокращаются примерно в 2,5 раза. Организуя одновременно опытное производство, исследование рынка и пробные продажи, затраты времени сокращают более чем в 3 раза. Таким образом, осуществляется переход от строго последовательной многоступенчатой схемы, включающей девять этапов, к эшелонированной, состоящей из пяти этапов [4, с. 314].

6. Новое управление и экономика в обществе невозможны без науки. Современные организации представляют по своей функциональной сути инновационно-практические центры. Наука сегодня – это символ эффективного использования важнейших ресурсов: человеческого, технико-технологического и временного. Лучшие организации создают обстоятельные базы данных исключительно для внутреннего пользования и сформированные с применением методов деловой разведки. По данным одного исследования, 81 % ведущих организаций в Европе и США утверждают, что к началу 2000-х годов они уже создали или планируют к созданию ту или иную разновидность управления знаниями [5, с. 212]. В рамках усиления значимости науки для успешной деятельности организаций следует отметить основную особенность власти и новой экономики XXI века – переход от пролетариата, как главного энергоисточника, к когнитариату, сила которого состоит не в энергии мускулов, а в интеллектуальных возможностях. Известная Nokia (113,5 тыс. работающих – 2012 год) для обеспечения своего успеха имеет 52 научных центра в 16 странах, в которых работает 37 тыс. сотрудников (по состоянию на декабрь 2009 года).

Но, в то же время, по данным С.П. Роббинза, автора нескольких бестселлеров по управлению, 90 млн взрослых американцев малограмотны, из них 40 млн либо вовсе не умеют читать, либо читают очень плохо. Эта проблема элементарной неграмотности приводит к снижению производительности труда и ежегодно обходится американским компаниям в 60 млрд долларов. В конце 1990-х годов 36 % американцев не смогли пройти тот или иной тест на элементарную грамотность [5, с. 347].

7. Новые организации построены на современных внутренних и внешних коммуникациях. Социотехнические коммуникации и информация становятся важнейшей потребностью в системе организационных ценностей. В 1947 году президент IBM Corporation Т. Дж. Уотсон определил, что в мире будет востребовано приблизительно пять компьютеров. Через тридцать лет, в 1977 году, многие из их создателей отвергли необходимость компьютера дома [4, с. 310]. В 2012 году суммарное количество всех используемых в мире персональных



компьютеров достигло одного миллиарда, а к 2014 году превысит 2 млрд.

Причиной такого роста парка персональных компьютеров является, во-первых, значительное снижение цен на их производство и, во-вторых, развитие различных онлайн-сервисов и беспроводных технологий, побуждающих человека проводить за компьютером все больше времени.

По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, на конец 2011 года количество абонентов и пользователей всех видов передачи данных составляло 7528,3 тыс. В том числе физических лиц – 6062 тыс. Однако только 20,5 % списочной численности работников белорусских организаций использовали персональные компьютеры, а из этого количества лишь 46,2 % имели доступ в Интернет. Веб-сайты в 2011 году имели 51,5 % организаций. Системы электронного документооборота использовали 45,2 % организаций из сектора информационно-коммуникативных технологий (ИКТ) и 44,4 % организаций, не относящихся к сектору ИКТ [6, с. 79–82]. По оценке организаций, наиболее результативно использование сети Интернет для улучшения условий труда (86,4 %), улучшения имиджа организации (79,9 %) и привлечения новых поставщиков (59,5 %).

Значительную роль в жизни современных организаций играют лингвистические коммуникационные средства, попросту го-



воря, знание языков международного общения: английского, арабского, испанского, русского, французского, китайского – официальных языков ООН. Необходимо признать, что уровень лингвистической подготовки современного государственного и хозяйственного менеджмента Беларуси является серьезной помехой в налаживании конструктивных и выгодных нашей стране деловых международных контактов. Выступая на коллегии Министерства образования в феврале 2011 года, вице-премьер белорусского правительства Анатолий Тозик так оценил ситуацию: «На повестке дня сегодня стоит вопрос овладения нашими гражданами иностранными языками. В Аппарате Совета Министров работают 332 сотрудника, и ни один из них не владеет свободно иностранными языками. И это в стране, которая находится в центре Европы, на европейском перекрестке!» [7].

Еврокомиссия специально создала программу мультилингвизма. Ее принцип – «родной язык плюс два иностранных», поощрение изучения языков в течение всей жизни независимо от возраста. Сейчас больше 60 % учеников старших классов изучают два и более иностранных языков. Примерно половина взрослых граждан Евросоюза знают хотя бы один иностранный язык, а треть может объясниться на двух чужих наречиях.

8. Диверсификация деятельности организации превращается в важнейший инструмент обеспечения устойчивости и достижения поставленных организационных целей. Этот инструмент касается не только ассортимента выпускаемых продуктов и выполняемых функций, но и трудовых ресурсов, технологий, размещения финансов, рекламного дела, инновационных инструментов управления, территориальных и продуктовых рынков. Наиболее ощутимое развитие диверсификация получила в большинстве стран в середине 1950-х годов, когда впервые дало о себе знать (с разной остротой в отдельных странах) относительное исчерпание внутренних источников роста эффективности производства. Выбор диверсификационной стратегии зависит главным образом от финансового состояния организации. Имеется два главных типа диверсификации – связанная и несвязанная. Связанная диверсификация представляет собой новую область деятельности, соединенную с основной (например, в производстве, маркетинге, материальном снабжении или технологии). Несвязанная диверсификация – новая область деятельности, не имеющая очевидных связей с существующими сферами бизнеса. Связанная диверсификация предпочтительнее несвязанной, так как организация действует в более известной обстановке и меньше рискует.

В качестве одного из примеров реализации различных стратегий диверсификации можно привести корпорацию Samsung. В состав Samsung входят компании, которые устанавливают новые стандарты в целом ряде отраслей – от производства электроники до предоставления финансовых услуг, от производства химических препаратов до торговли и сервисного обслуживания. Корпорация Samsung в 2012 году начала производство биоаналогов, официально утвержденных лекарственных препаратов, соответствующих по фармакологическим свойствам мировым брендам. Эта мера проведена в рамках плана Samsung Group по диверсификации деятельности и выходу за пределы традиционных рамок потребительской электроники и мобильных телефонов. Диверсификация рассматривается сегодня как эффективный инструмент обеспечения устойчивого положения на рынке.

9. Развитие различных форм так называемого партиципативного управления

(participative management), т.е. вовлечения работников в процесс принятия решений. Сегодня это выражается в участии в управлении (выработка и принятие решений), в капитале, в доходах, в деятельности различных профессиональных групп. Тем самым работники, так или иначе, становятся причастными к выработке решений и, следовательно, разделяют моральную ответственность за их реализацию. Разновидностью такого управления является представительство, когда работники избирают небольшую группу представителей и делегируют им права принятия решений совместно с менеджментом организации. В практике европейских и американских компаний такое участие называют «самой известной и практикуемой во всем мире законной формой вовлечения работников» [5, с. 112].

10. Несмотря на то что фактор прибыли остается одним из важнейших в деятельности современных организаций, приоритетное значение приобретает оценка способов ее получения и возможных социальных последствий. Таким образом, имидж организаций конкурирует с экономическими целями ее деятельности. Во всем мире фирмы принимают на вооружение так называемую концепцию корпоративной гражданской ответственности. Ответственная корпорация признает, что она несет ответственность не только перед своими акционерами, но и перед обществом в целом. Философия социального менеджмента предполагает регулярную отчетность за качество своей работы по экономическим, природоохранным и социальным критериям (Triple Bottom Line), следование положениям Хартии человеческой ответственности, конвенции о недопустимости взяточничества и т.д. Все это описывается главным принципом этического бизнеса: «Построй финансовое процветание на хорошем поведении в обществе». В глобальных корпорациях получают одобрение системы сертификации ISO 1400 (в области охраны окружающей среды) и SA 8000 (перечень международных норм в области трудового права и прав человека). Это – своеобразный «международный паспорт» организаций для работы на национальных и глобальных рынках [4, с. 309].

11. Ориентация на развитие персонала и организационных ценностей становится незыблемой основой получения конкурент-

ных преимуществ любой организации. По данным всемирно признанного эксперта в области обучения лидерству Джона Адаира, средний возраст перехода на руководящую должность в крупнейших компаниях мира составляет 32 года, а пик их карьеры приходится примерно на 41 год [8, с. 177].

Обучение персонала в современных организациях определяется как относительно постоянное изменение поведения, которое является следствием опыта, приобретаемого человеком. Процесс обучения построен на законе эффекта (law effect), который гласит, что поведение – это функция его последствий, т.е. не поощряется поведение, могущее привести к неблагоприятным последствиям, и поощряется поведение, обеспечивающее для организации благоприятные последствия [5, с. 58]. Обучение на рабочем месте включает в себя ротацию работы, ученичество, подготовку дублеров и формальные программы наставничества. Однако основной тренд в развитии персонала – обучение вне рабочего места, на которое американские компании в год тратят примерно 50 млрд долларов. Самые популярные виды обучения: обычные лекции, лекции в видеозаписи и по телевидению, публичные семинары, программы самообразования, интернет-курсы, а также групповые занятия, в которых используются ролевые игры и разбор конкретных практических ситуаций.

12. Современные организации, независимо от масштабов и направленности, объективно вынуждены строить свою деятельность на парадигме синхронизации. Ее суть заключается в рационализации использования времени как важнейшего фактора современного производства и управления, обеспечении согласованности внутренних и внешних процессов, а также согласованности с внешними по отношению к организации институтами.

Во всех государствах чрезвычайно актуальна синхронизация основных институтов – бизнеса, гражданского общества, семьи, общественных организаций, правительственной бюрократии, законодательных учреждений, образовательной системы, международных организаций, политических структур и законодательства. Как ответ на высокую внутреннюю и внешнюю динамику и десинхронизацию социальных процессов создаются альянсы, союзы, согла-

шения, фонды, строятся договорные отношения, главная цель которых – достижение согласованности интересов и минимизация организационных рисков.

Сегодня возникают специализированные организации исследовательского и консалтингового типа, своим ростом обязанные новым системам синхронизации. Координация деятельности фирм по всей цепочке поставок перерастает в новое качество – временную интеграцию. Рождается «хрономика» [9, с. 70] – новая наука о временных согласованиях и координации деятельности в экономических и других социальных системах. Живым организмам свойственны аритмия, тахикардия, взлеты и падения, успехи и неудачи. Социальные системы также подвержены аритмии в виде кризисов, рассогласований и прочих сбоев ритма. На уровне личности миллионы людей испытывают стрессы из-за хронической нехватки времени, несоответствия интересов, рассогласованности действий. Причина в том, что, в отличие от денежного, капитал времени невозобновляем. Вы не можете заработать больше времени – вы можете только более или менее эффективно распорядиться уже имеющимся. Его нельзя остановить или ускорить, им нельзя манипулировать. Эта категория неподвластна человеку.

В организациях вводятся должности менеджеров-синхронизаторов, задача ко-

торых минимизировать последствия дисфункциональной деятельности других. Работа в команде также предполагает синхронизацию интересов и ролей, т.е. элиминирование возможных конфликтных ситуаций между членами команды и получение синергетических эффектов положительного свойства.

Формат статьи не позволяет более подробно остановиться на других трендах развития современных организаций: ориентации высшего менеджмента организаций на принятие стратегических решений и предвидение; повышении адаптивности и мобильности организационных структур; переходе от структур вертикального типа к горизонтальным образованиям вокруг процесса (холдинги, кластеры, сетевые структуры), в результате чего сокращается вертикальное администрирование; всестороннем развитии систем качества процессов и результатов труда; ориентации на стабильный состав работников организации; тесной взаимосвязи корпоративных, общественных и государственных интересов.

Перед белорусским менеджментом стоят огромной важности задачи по прорыву в технико-технологических, финансово-экономических и других областях. Без знания современного управления и преодоления инертности в мышлении и деятельности решить их будет трудно. Как отмечал Президент Беларуси, «в работе по региональному развитию необходимо всячески стимулировать ответственное отношение к делу и творческую инициативу. Ведь если управленцы на местах будут только ожидать очередных указаний и распоряжений сверху, то никакие программы не смогут снять проблему. Приходится констатировать, что для отдельных чиновников и руководителей низового уровня самое выгодное – вообще не принимать ответственных решений, обставляясь так называемыми объективными причинами» [1].

Современные белорусские организации, их управленческий корпус сегодня имеют все возможности для того, чтобы не остаться в стороне от происходящих глобальных изменений и связанных с этим требований к оправданному риску, управленческой самостоятельности и ответственности, оптимизму и осознанию своей профессиональной значимости. ▀

ЛИТЕРАТУРА

1. Наш исторический выбор – независимая, сильная и процветающая Беларусь. Доклад Президента А.Г. Лукашенко на четвертом Всебелорусском народном собрании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sb.by/post/109293/>. – Дата доступа 22.10.2012.
2. Поможет ли «холдингизация» белорусской промышленности выиграть конкуренцию на рынке ЕЭП? // Дело [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://delo.by/news/~shownews/promozet-li-holdingizacija-belorusskoj-promyshlennosti-v-eep>. – Дата доступа 20.10.2012.
3. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг; пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 720 с.
4. Петрович, М.В. Управление организацией: учебное пособие / М.В. Петрович. – Минск: Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь, 2010. – 331 с.
5. Роббинз, Стивен П. Основы организационного поведения / Стивен П. Роббинз; пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Изд-во «Вильямс», 2006. – 448 с.
6. Информационное общество в Республике Беларусь, 2012: стат. сб. / Нац. стат. комитет Республики Беларусь. – Минск, 2012. – 126 с.
7. Анатолий Тозик на коллегии Министерства образования: «Нам надо научиться выделять главное...» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bel-jurist.com/page/main-tozik>. – Дата доступа: 21.10.2012.
8. Адаир, Д. Искусство управлять людьми и самим собой / Д. Адаир. – М.: Эксмо, 2006. – 656 с.
9. Тоффлер, Э. Революционное богатство / Э. Тоффлер, Х. Тоффлер. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2008. – 569 с.