**Новые требования к построению организаций будущего**

Борис Захарович Мильнер, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Института экономики РАН, заведующий кафедрой организации и управления Государственного университета управления.

Главным свойством организации будущего станет постоянное приспособление к динамичной внешней среде. На первый план выйдут такие черты, как большая гибкость, приверженность личностям, использование команд, стремление к диверсификации и конкурентоспособность.

Если попытаться обобщить основные требования к организации управления, прогнозируемые на основе анализа уже наметившихся тенденций, то можно выделить следующие их разновидности.

Интеграция и перекрещивание функций. Традиционная функциональная организация охватывает такие отдельные сферы, как маркетинг, производство, научные исследования, опытно-конструкторские разработки и др. Организация управления в XXI веке, судя по всему, будет иметь форму матрицы, поскольку ни одно важное решение не сможет приниматься, если оно не будет предусматривать интеграцию и координацию целого ряда функций.

Глобализация. Рост производственных и технологических возможностей во всем мире, всеобщность потребительских и ресурсных рынков требуют глобальной организации действий. Фирма не может только производить или экспортировать товары в другие страны. Она должна иметь глобальную стратегию, которая позволяет действовать в ряде стран на любой стадии цепочки по созданию добавленной стоимости. Например, людские ресурсы, финансы, сырье могут быть найдены в любой части мира. И аналогично научные исследования и опытно-конструкторские разработки, производство могут осуществляться в одной стране, а рынки могут находиться в ряде других стран. Компании должны принимать во внимание условия конкуренции и внешней среды в каждой стране для выработки глобальной стратегии.

Распространение информационных технологий. Фирма будет в значительной мере зависеть от использования информационных технологий в интересах повышения эффективности операций и принимаемых решений, достижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке. Компьютеры, информационные системы, системы связи будут оказывать существенное влияние на деятельность организаций и результаты работы, на интеграцию производственных и обслуживающих процессов партнеров и повышение конкурентоспособности.

Ориентация на акционера. Компания не сможет функционировать как закрытая организация, заинтересованная лишь в достижении своих внутренних целей. Менеджмент по-прежнему будет уделять преимущественное внимание акционерам компании, но интересы других держателей капитала также станут одним из приоритетов корпоративного управления. Фирмы будут играть более активную роль в поддержке культурных и других традиционных некоммерческих организаций. Возрастет значимость вопросов этики ведения бизнеса в других странах. Потребуется выработка определенных мировых стандартов для глобальной корпорации.

Гибкость и адаптивность. Организация XXI века будет быстро адаптироваться к изменениям отраслевых рынков и внешней среды. Адаптивность как важнейшее свойство организации будет обеспечиваться целенаправленным обучением и тренировкой работников, включением самоанализа в процесс деятельности. Частью обучающейся системы организации станут последовательное экспериментирование, применение соответствующих средств оценки деятельности.

Ведущая роль клиента. Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов останутся ключевыми факторами. Компании должны будут воспринять этот подход как постоянное условие принятия решений в области бизнеса. Наиболее полное отражение требований клиента к новому товару или услуге станет их насущной потребностью. Все большее число фирм будет основывать свои системы поощрений и компенсаций исходя из уровня удовлетворения потребностей клиента.

Ориентация на создание добавленной стоимости и качество работы. Чтобы быть конкурентоспособными, компании должны быть уверены в том, что их деятельность обеспечивает создание добавленной стоимости. Это требует концентрации усилий и средств в тех сферах, в которых фирма имеет преимущества и возможность производства высококачественной продукции, создающей добавленную стоимость. Это потребует повышения внимания к качеству не только дизайна и распределения продукции и услуг, но и деятельности всей организации.

Ускорение выхода продукции. Конкуренция, основанная на времени, является относительно новым и весьма важным параметром бизнес-стратегии. Компании-лидеры придают все большее значение оперативности бизнеса при создании гибких и мобильных организаций. Конкуренция, основанная на времени, является решающей в ускорении развития и организации производства новых продуктов. Исследования показывают, что на общие результаты деятельности значительное влияние оказывает задержка выхода нового продукта на рынок. Например, задержка с выходом на рынок на шесть месяцев может привести к потере общего объема получаемой за «период жизни» продукта прибыли после налогообложения. Цикл жизни продукта становится короче для большинства товаров и услуг, поэтому влияние ускорения процесса разработки нового продукта и его выхода на рынок приобретает особое значение. Важно также ускорять другие виды деятельности фирмы, включая выработку управляющих воздействий в связи с изменением внешней среды.

Возрастание роли инноваций и предпринимательства. У специалистов вызывает беспокойство тот факт, что крупные организации не являются в достаточной мере инновационными и предпринимательскими, что инновации присущи в основном малым фирмам. В быстро меняющихся внешних условиях инновации в каждой фирме должны осуществляться своевременно. С этим вопросом связана и конкуренция, основанная на времени, поскольку экономически объективной необходимостью является значительное сокращение времени на выпуск нового продукта.

Указанные характеристики взаимосвязаны и при соответствующей интеграции могут умножить эффективность фирмы. Они являются средствами достижения успеха, увеличения акционерного капитала. Возможности для достижения успеха современных предприятий в значительной мере зависят от внешних условий. Это интенсивная и глобальная конкуренция, быстрое технологическое развитие, демографические факторы и др. Чтобы добиться успеха, компании должны точно и оперативно учитывать эти изменения в программах своего развития, с тем чтобы создать гибкую и мобильную организацию. Это оказывает большое влияние на возможность найма, подготовки и удержания квалифицированных, адаптивных и инновационных кадров для производства высококачественного продукта с большой долей добавленной стоимости. Все перечисленные выше характеристики организаций важны, но их приоритетность различается в зависимости от условий разных стран, отраслей, рынков и т.п.

Характерной чертой последних лет и, судя по всему, предстоящего периода становится переход от узкой специализации к интеграции в управленческой деятельности, изменения в ее содержании и характере, стиле управления. Известно, что в условиях специализации рост производительности труда обеспечивается за счет дробления работ, функций, знаний. Повышение специализации работы требует и большего объема усилий по координации, которая осуществляется в основном работниками среднего уровня управления и штабных служб. В результате число уровней управления постоянно возрастает, а каждый работник чувствует все большее отчуждение от своей деятельности. Ясно, что путь к чрезмерной специализации является тупиковым. Курс берется на развитие интеграционных процессов в управленческой деятельности. Если при специализации типичным является авторитарный стиль руководства, то для интеграции — координационный, демократический. Руководитель должен не приказывать своим подчиненным, а направлять их усилия, помогать раскрытию их способностей, формировать вокруг себя группу единомышленников. При таком подходе организационные структуры из пирамидальных должны превращаться в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководителем и непосредственными исполнителями, с ориентацией на связь с потребителями.

Исследования, проводимые в разных странах, показывают, что ключевыми направлениями изменений в управлении должны стать предвидение и лидерство, организационное построение, движущие силы бизнеса. Если раньше в ответе на вопрос, какое качество ценится руководителями больше всего, чаще отмечалась решительность, то теперь наиболее ценным фактором считается предвидение. Можно выделить следующие характеристики успешного корпоративного предвидения:

простота и ясность целей;

возможность их оценки;

цель, стимулирующая организацию к более высоким достижениям;

достижимость цели;

коммуникабельность со всеми акционерами — от высшего руководства до рядового персонала предприятия;

возможность для всех работников вносить свой вклад в реализацию цели и т.п.

С расширением круга вопросов, решаемых высшими должностными лицами, некоторые организации выбирают группу лидеров, которая может разрабатывать перспективные проблемы. С этой же целью вносятся изменения в организацию и деятельность советов директоров, а именно: разделяются функции высших должностных лиц и председателя; обеспечивается полная поддержка совета директоров персоналом; укрепляется роль собраний по выдвижению кандидатур в совет директоров; при советах директоров создаются рекомендательные советы, состоящие из внешних экспертов. Речь, в частности, идет и о том, чтобы в различных формах и с использованием разных методов подготавливать и воспитывать руководителей, способных:

нести ответственность за качество жизни (это относится к руководителям всех институтов, а не только бизнеса);

быть участниками инновационного процесса, чтобы справляться с новыми задачами и изменениями;

более производительно использовать ресурсы организации и знания персонала;

обеспечить такой уровень (искусство) управления организацией, который отвечал бы требованиям науки об управлении;

быть лидерами экономического и социального развития.

В новейшей литературе в области управления много места уделяется рассмотрению путей перехода к так называемым горизонтальным корпорациям. Анализ накопленного опыта показывает, что простое уменьшение размеров предприятий не привело к существенному увеличению производительности. Происходит дальнейшее переосмысление путей развития. Те или иные различия новых организационных моделей не исключают того, что имеются некоторые общие признаки горизонтальной корпорации, которая, как утверждается, займет ведущее место среди деловых организаций будущего.

Организационная структура горизонтальной корпорации формируется не по отношению к поставленной задаче, а вокруг процесса. Вместо создания структур на основе набора функций и департаментов компания строится вокруг ее трех — пяти основных процессов со специфическими целями каждого из них. Такая структура представляет собой плоскую иерархию. Сокращается вертикальное администрирование, сочетаются фрагментарные задачи. Устраняются работы, которые не обеспечивают создание добавленной стоимости. Происходит минимизация деятельности внутри каждого процесса, используется меньшее число коллективов для наиболее полного осуществления соответствующих процессов.

Проходящая в настоящее время революция в информационных технологиях — глобальный процесс, создающий повсеместно новые, невиданные ранее возможности для повышения эффективности управления. В современных условиях управляющие могут реально лидировать только в том случае, если они широко используют информационные технологии. Принятие обоснованных решений находится в прямой зависимости от того, какой объем информации поступает и как она используется. Руководители постоянно получают огромный объем разнообразной информации, однако многие из них не могут достаточно успешно ее использовать. Эта проблема в ближайшем будущем станет еще более актуальной. Информация и по характеру, и по объему в предстоящие 10 лет изменится больше, чем в целом за прошедшие 70 лет. Для того чтобы использовать ее результативно, надо научиться накапливать, обобщать и овладевать информацией о внешней среде предприятия. И, разумеется, в будущем необходимо соединить или как минимум сделать совместными две информационные системы — старые учетные системы и новые информационные системы для управления.

Для более четкого понимания основных тенденций развития управления можно выделить две основные фазы его эволюции. Вначале функции управления отделились от собственности. Управление стало профессиональным со своим кругом задач, функций и собственных прав. Вслед за Джорджем Сименсом в Германии Джон П. Морган, Дейл Карнеги и Джон Рокфеллер в США провели реорганизацию предприятий и железных дорог, что способствовало повышению престижа наемного управляющего, вооруженного стратегией, тактикой, методами принятия и реализации решений.

Второе изменение фундаментального характера управления произошло спустя 20 лет. Развитие этого направления до последнего времени можно было наблюдать в современных корпорациях, основы которых заложил Пьер Дюпон в начале 1920-х годов и продолжил Альфред Слоун в результате организационной реконструкции «Дженерал моторс» несколькими годами позже. Была внедрена, в частности, административно-командная организация с ее вертикально-соподчиненным характером, прогрессирующей ориентацией на децентрализацию, централизованным обслуживающим аппаратом, профессиональным управленческим персоналом, бюджетным контролем. И что весьма важно, — с разделением функций политики и оперативной деятельности. Эта фаза завершилась реорганизациями крупных компаний, в результате чего была создана модель большого бизнеса, распространившаяся впоследствии во всем мире.

В настоящее время организация управления вступает в третью фазу: происходит переход от командно-контрольной организации, разделенной на департаменты и отделения, к «информационно-базирующейся» организации, организации специалистов. Основные направления изменений отдельных элементов моделей управления — современной и будущей — представлены в таблице.

Таблица. Переход от современной модели к будущей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Объект изменения | Современная модель | Будущая модель (XXI в.) |
| Организация | Иерархия | Сеть |
| Структура | Самодостаточность | Взаимозависимость |
| Ожидания работающих | Удовлетворение насущных нужд | Качественный рост персонала |
| Руководство | Автократичность | Целевая ориентация |
| Рабочая сила | Однородная | Принадлежность к разным культурам |
| Работа | Индивидуальная | Групповая |
| Рынки | Внутренние | Глобальные |
| Выгоды | Стоимость | Время |
| Ориентация | Прибыль | Потребители |
| Ресурсы | Капитал | Информация |
| Управление | Совет директоров | Разные комбинации органов управления |
| Качество | Достижение заданного уровня | Бескомпромиссное достижение возможного уровня |

Сегодня можно только предполагать, как будет выглядеть организация XXI века, какими будут ее основные характеристики, черты и требования, что из себя будут представлять ее ценности, структуры и поведение. Ориентировочно можно утверждать, что такая организация будет иметь примерно в два раза меньше уровней, чем в настоящее время. Численность руководителей составит 1/3 их современного состава. Конструирование и создание подобной организации становятся задачами ближайшего будущего.

**Основные свойства организаций будущего**

Структуры, техника, методы управления будущего, являющиеся предметом аналитических исследований и прогностических разработок, судя по всему, будут полностью реализованы и широко распространены в XXI веке. Новые, нередко революционные изменения в управлении, связанные с использованием информационных технологий, научных знаний, горизонтальных структур, «внутренних рынков» и др., в разных масштабах и модификациях входят в практическую жизнь. Обобщение этого опыта, его всесторонний анализ, выявление возможностей использования новых организационных моделей и методов с учетом конкретных ситуаций и особенностей субъектов хозяйствования становятся ключевой задачей современной науки и практики управления.

Главным свойством организации будущего, как показывают исследования, станет постоянное приспособление к динамичной внешней среде. Образно говоря, организация будет напоминать хамелеона, меняющего свой цвет в связи с изменениями света, эмоций, температуры. Как адаптирующийся механизм организация будет меняться в соответствии с изменением внешних условий и объективных требований к ней. Обобщение происходящих процессов и наметившихся тенденций показывает, что на первый план выйдут такие черты организаций, как большая гибкость, приверженность индивидуумам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность, стремление к диверсификации. Попытаемся дать характеристику этих свойств.

Гибкость. Организация будущего прежде всего должна быть гибкой. Она мобильна, привержена адаптации к изменениям внешней среды, что, безусловно, означает изменения и для ее клиентов. Она с готовностью принимает изменения. При этом преобразованиям подвергаются не какие-либо второстепенные элементы организации, а даже сущностное ядро — структуры, процессы, методы. Динамика организационных изменений зависит от темпов развития техники и технологии, условий развития бизнеса. Даже преуспевающие организации могут пострадать от собственного консерватизма. Известны случаи, когда компаниям после сокращения десятков тысяч рабочих мест приходится заполнять новые десятки тысяч вакансий, которые требуют новых навыков и умений, направленных на ускорение и углубление изменений в деятельности организации.

Можно предвидеть, что тенденция к исчерпанию ресурсов будет усиливаться, особенно по мере того, как компании будут осознавать свою внутреннюю способность к конкуренции. Приносящая успех гибкость должна стать частью организационной культуры. Организация должна адаптироваться к изменениям (например, переходить к матричным структурам, организации команд, предоставлению услуг в различных формах) и оперативно реагировать на запросы клиентов. Это происходит, когда индивидуумы привержены ценностям гибкой организации.

Приверженность индивидуумам. Традиционный социальный контракт, являющийся главным условием работы индивидуума, в разных модификациях предполагает постоянный рост оплаты труда, определенный уровень ответственности и гарантии безопасности работников. Новый социальный контракт, судя по всему, будет основан на приверженности индивидууму. С одной стороны, организация делает ставку на результаты, а не на процесс работы. С другой стороны, индивидуум руководствуется стремлением к интересной работе и профессиональному росту независимо от того, происходит ли это в одной организации или в ряде организаций. Организация будущего преодолеет это противоречие интересов.

Исследования показали, что взамен гарантированной безопасности в традиционной иерархии работники проявляют интерес к профессиональному росту, приобретению навыков, повышению ценности своей работы. Наряду с этим они хотят участвовать в решении проблем в своих организациях. Требование к организации как раз и состоит в том, чтобы она обеспечивала участие людей в решении проблем. Это означает, что она будет инвестировать капитал в обучение, развитие своих работников. Как показывает опыт, компании, которые увеличивают затраты на обучение персонала, добиваются более высоких результатов прибыльности и производительности, чем те, которые сокращают эти расходы. Обучением и развитием персонала необходимо активно управлять, руководствуясь тем, что работники должны быть подготовлены к решению как текущих, так и перспективных проблем.

Преимущественное использование команд. Среди умений, которые организация требует от своих работников, все более заметное место занимает умение работать в командах, которые в перспективе будут играть важную роль во всех видах деятельности. Самоуправляемые команды становятся ключевыми звеньями гибкой организации. Команды должны формироваться вокруг проблем. Если проблема решена, то данные команды будут расформированы и созданы другие.

Индивидуумы могут входить сначала в одну, затем в другую команду, а команды, в свою очередь, меняются в зависимости от новых требований. Группы (команды) становятся основным «строительным» блоком организации. При самоуправлении групп ограничивается руководящая роль управляющих в организации. Группа имеет общую цель. Ответственность и подотчетность используются для оценки степени достижения поставленных целей. При этом основным показателем успеха становится удовлетворение запросов потребителей (а не увеличение запасов товаров или рост рентабельности). Считается, что прибыль будет обеспечена и выпуск товаров будет расти, если запросы потребителей будут удовлетворены. Принципиальное значение имеет то, что оценки и система оплаты труда устанавливаются по результатам деятельности группы (команды), а не только за индивидуальные достижения. Поощряются развитие различных умений и овладение персоналом несколькими профессиями вместо узкой специализации.

Непременными условиями командной работы становятся максимизация контактов поставщиков и потребителей, обеспечение их прямых и регулярных связей. Практикуется включение представителей поставщиков или потребителей во внутренние рабочие группы компании, если это возможно по условиям деятельности. Не менее важно также информирование персонала. Не рекомендуется выдавать персоналу дозированную и «очищенную» информацию. Считается целесообразной постоянная тренировка работника для наилучшего использования им информации, самостоятельного анализа ситуации и принятия собственных решений.

Новая корпоративная модель, развитие кооперации между конкурентами, поставщиками и потребителями меняют традиционные представления о границах компании. Профессиональные знания и умения каждого партнера позволяют создавать «лучшую во всем» организацию, в которой любые функция и процесс реализуются на мировом уровне, что невозможно достичь в отдельной компании. В результате повышается эффективность производства, возникает обстановка взаимного доверия и ответственности. Партнерство здесь менее формально. Компании объединяются для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые для отдельно взятых компаний не существуют. Информационные сети помогают устанавливать связи между компаниями. Учитывая процессы организационного развития, которые в разных сочетаниях уже осуществляются в настоящее время, можно предположить, что в будущем получат распространение структуры, образующие горизонтальные корпорации, характеризующиеся отмеченными выше особенностями.

Умения, связанные с групповым подходом, являются базовыми для успешной работы команды. Это означает, что организация должна обучить людей необходимым навыкам. В зависимости от ситуации работники могут быть лидерами в одной команде, а затем — подчиненными в другой; роли будут предопределяться характером работы. Индивидуальные усилия будут по-прежнему необходимы и желательны, но только в той мере, в какой они вносят вклад в работу всей команды. Функционирование в разных ролях требует от работника овладения полным набором новых умений, которые не характерны для традиционной организации. Работники должны быть адаптивными, целеустремленными и способными работать в команде.

Внутренняя конкурентоспособность. Сила организации — в ее внутренней конкурентоспособности, которая основывается на знаниях и опыте ее персонала. Организация мобилизует весь свой потенциал, обеспечивает рациональную его организацию и использование в соответствии с требованиями клиентов, рынка. Не ориентированные на рынок функции не будут обеспечиваться ресурсами, а также финансироваться. В частности, одним из ключевых конкурентных качеств считается способность адаптироваться к потребностям клиентов и предоставлять им инновационные услуги — организационные, технологические или структурные. Важным фактором конкурентоспособности становится умение строить отношения между работниками, управлять работой и персоналом, обучение в этой области.

Стремление к диверсификации. Организация будущего должна стремиться к диверсификации рабочей силы и поставщиков. Диверсификация используется для повышения конкурентоспособности компании и расширения предоставляемых клиентам услуг. Необходимо предоставить возможность всем работникам внести вклад в изменения, выделить требуемое время для их обучения. Связь с диверсификацией проявляется в том, что организации моделируются по-разному: для достижения различных целей, выполнения разной работы, для различных людей и культур. Новейшая тенденция состоит в движении к множественности и плюрализму организаций.

Компании, даже совсем небольшие, чтобы достичь успеха должны стремиться функционировать как транснациональные. Их рынок может оставаться местным или региональным, но их конкуренция на этом рынке будет на глобальном уровне. Их стратегия также должна быть глобальной в области технологий и финансов, продукции и рынков, информации и охвата населения.