

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРУДОВЫХ ПРОЦЕССОВ

Описаны изменения, происходящие в организациях под воздействием технологической и информационной революций. Эти изменения коснулись всех базовых характеристик организации и прежде всего взаимодействия и значимости в трудовом процессе основных производственных факторов. Виртуализация организационного взаимодействия сотрудников, внешних партнеров, а также доминирование знаний изменили основные принципы и содержание трудовых процессов.

Важнейший принцип, лежавший в основе индустриальной организации с самого начала ее возникновения, можно определить как максимальная эффективность производства (снижение затрат, повышение объемов выпуска продукции и максимизация прибыли). Традиционный механистический подход рассматривает организацию как систему взаимодействия и комбинацию основных производственных факторов, таких как:

- 1) сырье и материалы;
- 2) средства производства;
- 3) рабочая сила.

Классическая структура в такой организации предполагает четкое разграничение собственности и управления, противопоставление наемных работников владельцам компании.

Классическая индустриальная организация в течение многих десятилетий претерпела значительные изменения. Новая организационная модель, основанная на расширении кооперационных связей между конкурентами, поставщиками и потребителями, прогресс информатики, автоматизация производства и управления на основе широкого применения вычислительной техники и средств телекоммуникации изменили традиционное представление о границах компании, разрушили их замкнутость и сделали малоэффективными те из них, которые основывались на структурах, обеспечивающих это качество (иерархических, механистических, бюрократических).

Фундаментальная цель организационных изменений в различных формах состояла в том, чтобы справиться с неопределенностью, вызванной стремительными темпами изменений в индустриальной, экономической, технологической среде путем повышения гибкости производства, менеджмента, маркетинга и, как следствие, повышение гибкости трудовых процессов.

Каковы же основные тенденции организационной эволюции?

Во-первых, переход от массового производства к гибкому (от фордизма к постфордизму). Модель массового производства была основана на повышении производительности труда за счет экономии на масштабе производства в конвейерном механизированном процессе изготовления стандартной продукции. При этом контроль за трудовыми процессами осуществляла специфическая организация (прежде всего крупная корпорация), построенная на принципе вертикальной интеграции и социального и технологического разделения труда. Эти принципы были встроены в методы менеджмента под названием «тейлоризм» и «научная организация труда» и были приняты как капитализмом, так и социализмом.

Когда спрос сделался непредсказуемым ни по количеству, ни по качеству, когда рынки диверсифицировались и стали с трудом поддаваться контролю, когда темп технологических изменений сделал устаревшим узкоспециализированное оборудование, система массового производства стала слишком дорогой и жесткой для новой экономики. В ответ на это появляются гибкая производственная система, гибкая специализация и производство на заказ, гибкая организация труда и «гибкие» работники.

Во-вторых, кризис крупной корпорации связан с высокой жизнеспособностью малых и средних форм как агентов инноваций и источников создания новых рабочих мест. Налицо возрождение ремесленного производства на заказ и гибкая специализация, которые лучше проводятся в жизнь малым бизнесом.

В действительности же мы наблюдаем не закат больших и могущественных корпораций, а кризис традиционной корпоративной модели, основанной на вертикальной интеграции и функциональном иерархическом управлении линейно-аппаратной системой со строгим техническим и социальным разделением труда. Многие организационные изменения были направлены на пересмотр трудовых процессов и занятости путем модели «подтянутого производства» с целью экономии трудовых затрат. Происходило это с помощью автоматизации рабочих мест, устранения ряда рабочих задач и «уплощения» многослойной менеджерской организации.

В настоящее время «тойотизм» (модель управления на японских предприятиях, родоначальником которых является фирма «Тойота») противостоит «тейлоризму» и «фордизму» как новая формула, приспособленная к глобальной экономике и глобальной производственной системе. Происходит это путем заинтересованности рабочих в трудовом (производственном) процессе за счет использования командной работы, децентрализованной инициативы, большей автономии решений в цехах, вознаграждения за результаты командной работы, «плоской» иерархии менеджмента с уменьшением «символов статуса».

Истинный характер «тойотизма» связан не с отношениями между фирмами, но с отношениями между менеджментом и рабочими. Это оригинальный способ управления трудовыми процессами, основу которого составляют процессы децентрализации рабочих, специалистов и вместо разделения их в разных точках - превращение в многофункциональных специалистов. Такая «сеть» позволяет осуществить большую дифференциацию трудовых ресурсов и компонентов капитала, встраивает в систему большую инициативу и повышенную ответственность.

Сегодня уже можно с достаточной уверенностью говорить о новом организационном феномене - горизонтальной корпорации, основными признаками которой являются следующие характеристики.

1. Организация, строящаяся вокруг процесса, а не задачи.

2. Плоская иерархия.

3. Командный менеджмент и новая организация труда.

4. Измерение результатов по удовлетворенности покупателей.

5. Вознаграждение, основанное на результатах работы команды.

6. Максимизация контактов с поставщиками и потребителями, установление с ними долгосрочных партнерских отношений.

7. Информирование, обучение и переподготовка сотрудников на всех уровнях.

Таким образом, в конце 80-х - начале 90-х гг. XX столетия фактически завершается история классической индустриальной корпорации и она превращается в специфическую социальную общность, что резко меняет ее структуру и основные характеристики деятельности.

В этом плане важны следующие моменты:

- ведущую роль в таком образовании играют так называемые работники интеллектуальной сферы. От них не в меньшей степени, чем от владельцев, зависит организационный успех, они обладают гораздо большей свободой, чем традиционный наемный персонал, и, как следствие, предпочитают трудиться не на фирму, а вместе с ней; работать как коллеги, а не как подчиненные;

- производственная деятельность компании перестает быть совокупностью отдельных операций, в полной мере превращаясь в процесс. В результате решающие позиции начинают занимать специалисты, обладающие наиболее полной и адекватной информацией о нем (иногда их называют «собственниками процесса»);

- важнейшим элементом, цементирующим единство корпорации, становится уже не простая материальная зависимость сотрудников от собственников, а культурная специфическая общность персонала, в рамках которой «моральное единство обеспечивает основу для взаимного доверия» [1].

Такой «новый» тип объединений, который будет доминировать в XXI в., В. Иноземцев назвал креативными корпорациями [2]. Креативная корпорация отличается от традиционной по целому ряду признаков [3].

1. Ее деятельность в первую очередь отвечает внутренним устремлениям и идеалам создателей и выходит за рамки экономической целесообразности. Превалирует, как правило, их стремление реализовать свой творческий потенциал, накопленный ранее, - разработать и организовать производство новой услуги, продукции, информации или знания. По мере развития компании этот сильный мотив дополняется самореализацией ее создателя как социальной структуры.

2. Она строится вокруг творческой личности, гарантирующей ее устойчивость и процветание. Успех владельцев здесь обусловлен не контролем над большей частью капитала своих компаний, а тем, что они, как

основатели бизнеса, ставшего главным проявлением их творческих возможностей, несут за него ответственность. Для таких предпринимателей характерно отношение к бизнесу как к своему творению и, следовательно, приверженность целям организации оказывается более устойчивой, чем та, что базируется на отношении к ней как к своей собственности. Это, в свою очередь, меняет и систему мотивов деятельности.

3. Такие хозяйственные образования чаще всего не следуют текущей хозяйственной конъюнктуре, а формируют ее. Их продукцию обычно составляют качественно новые знаниеемкие товары и услуги. Креативные корпорации в большинстве случаев не принимают форму диверсифицированных фирм и конгломератов, сохраняя ту узкую специализацию, которая была предусмотрена при их создании.

4. Они не только способны развиваться, используя внутренние источники, но и обнаруживают возможность постоянно преобразовываться, давая жизнь все новым и новым компаниям. Действительно, в условиях, когда отдельные работники в некотором смысле персонализируют определенные элементы производственного процесса, не существует серьезных препятствий для выделения из той или иной структуры данного типа новых самостоятельных элементов.

Характерными изменениями, происходящими в организациях в последние 20 лет, является и передача организациями в полном или частичном объеме определенных функций специализированным компаниям. Такими функциями могут быть практически все, поддерживающие основной бизнес-процесс (маркетинг, логистика, бухгалтерский учет и налоговое планирование, кадровая служба и т.д.). Это оказывается более выгодным, чем содержать штат работников, помещения, оборудование. Подразделения организации, составляющие ее структуру, «вымываются» во внешнюю среду, и фактически, структура организации утрачивает свое системообразующее значение. Как отмечает В. Ефремов, «...смысл организации состоит не в том, что она из себя представляет внешне и внутренне, а в том, какова ее роль в системе, в которую она включена как элемент» [4].

Таким образом, можно говорить и о таких организационных изменениях, как виртуализация бизнес-процессов организации и формирование виртуального коммуникационного пространства, виртуальной среды. Это, в свою очередь, позволяет обеспечивать обмен информацией в реальном времени по всей планете и создавать масштабные базы данных и знаний.

Если говорить о конкретной организации, то наличие виртуальной бизнес-системы и виртуального коммуникационного пространства делает во многих случаях неактуальными ряд ее традиционных атрибутов и признаков - необходимость вовремя приходить на работу, вести табельный учет рабочего времени, обеспечивать жесткий распорядок дня, собираться в одном месте.

Подводя итог всему сказанному, можно подчеркнуть, что современная организация является воплощением того типа трудовой организации, который наиболее адекватен потребностям развития интеллектуаль-

ного капитала. Естественным образом возникая из самых развитых форм классической индустриальной компании, она соединяет присущий последней принцип экономической свободы человека с его новыми, по большей части неэкономическими мотивами деятельности, занимающими все более важное место в системе ценностей граждан в XXI в. Именно поэтому в первые десятилетия нового столетия данные образования станут наиболее конкурентоспособными на мировых рынках.

Отсюда можно сделать вывод, что в наступившем столетии роль креативных организаций усилится. Именно этот факт отражает реальный масштаб и значение современной технологической революции, делающей современную трудовую деятельность все более и более не похожей на ту, которую мы оставили в XX в. Основу организации XXI в. и, как следствие, основу трудового процесса составят знания, интеллект, опыт, квалификация сотрудников. Отсюда управление знаниями и способность организации к обучению становятся ключевой компетенцией фирменного менеджмента. Среди западных менеджеров сферы управления человеческими ресурсами, особенно занимающихся развитием персонала, с 80-х гг. XX в. большой популярностью пользуется концепция обучающейся организации. Разработанные на ее базе модели и методы имеют высокую эвристическую ценность, помогают руководителям глубоко и плодотворно организовать трудовые процессы.

Однако анализ литературы по проблематике обучающейся организации, а также практика разработок и внедрения конкретных проектов выявляют специфическую ограниченность данного метода. Хотя концепция организационного обучения и остается в сфере внимания системы управления человеческими ресурсами, она пока не становится парадигмой управления и организации трудовых процессов. Из-за этого потенциал организационного обучения все еще полностью не используется, несмотря на большое эвристическое содержание самого метода.

В этой связи особый интерес представляет тот факт, что на первый план стала выдвигаться новая концепция. Ее основу составляют три компонента - обучение, труд и организационный процесс, т.е. производные от знания.

Классическая парадигма управления знаниями, которая сформировалась на базе детального разделения труда, представляет, по сути, дифференцирование и сегментирование процессов обучения, труда и организационного развития. В результате в этих трех основных сферах активности предприятия разработаны собственные научные дисциплины, включая педагогику, науку о труде и теорию организации, а также соответствующие модели управления (практика).

Быстрый рост глубоких теоретических и практических знаний долгое время затушевывал то обстоятельство, что в рамках этой парадигмы проводилось разграничение между технологическими, психологическими и социокультурными компонентами, которые в принципе составляют единое целое. Соответственно и трудовые процессы, и коммуникации протекали и протекают преимущественно в отдельных сегментах.

Дифференцирование и сегментирование обучения, труда и организационного процесса требуют времени и соблюдения определенных иерархических правил. В классическом варианте сегментирование обычно начинается с обучения (приобретение знаний), документально выражающегося в квалификации, которая определяет допуск к выполнению определенного вида труда (функций). Хотя сегодня и утверждается мысль о необходимости учебы в течение всей трудовой жизни, тем не менее считается, что труд как основополагающая структура может стать продуктивным в решении задач и проблем, если ему предшествует усвоение необходимых специальных знаний.

От труда опять же отделен организационный процесс, т.е. властный аспект. Организация является типично управленческой задачей. Так, в практике обучения фрагментации рабочего, обусловленной высокой степенью специализации труда, добавляется и его отчуждение от управления предприятием. Перед этим бессильна любая полученная квалификация, о чем и свидетельствуют разного рода структурные перестройки, реорганизации и массовые увольнения.

Однако общее развитие, особенно внедрение информационных технологий, приводит к созданию новой исходной обстановки. Обучение, труд, организация являются замкнутыми, параллельно протекающими процессами. Учеба - это труд, и она должна быть организована. В то же время человеку все чаще приходится работать, постоянно обучаясь, и чтобы справиться с возникающими задачами, требуется относительная автономия организационной компетенции на местах. И наконец, частые неудачи менеджеров в решении организационных задач показывают, как важна учеба для самих управленцев.

Ответом на все эти вопросы становится система управления знаниями и интеграция обучения, труда, организационного процесса.

Чтобы не повторяться и более наглядно показать, в чем заключается суть данных процессов, приведем несколько примеров. Их наглядность, на наш взгляд, позволит глубже и в то же время проще понять суть этих интеграционных процессов (на основе системы управления знаниями) и новых подходов к организации труда.

*Пример 1.* Шведская фирма по страхованию перевозок Scandia воспользовалась системой управления знаниями для улучшения работы сотрудников отдела продаж. Менеджеры отдела продаж не могли эффективно взаимодействовать с клиентами, так как вся информация о заказчиках и продуктах хранилась в централизованных базах данных, которые не были связаны друг с другом. Для ответа на запрос клиента или для подготовки коммерческого предложения сотрудник отдела продаж тратил слишком много времени, выискивая информацию по нескольким БД. К тому же масса информации хранилась в обычных картотеках.

За два месяца было установлено 800 персональных компьютеров и создана система управления знаниями. Теперь, общаясь с клиентом по телефону или при личном визите (с использованием персонального компьютера), сотрудник отдела продаж видит полную историю

его деловых отношений с компанией Scandia на экране компьютера. Сюда входит все - от установленной корпоративной политики, действующих скидок и отчетов о возможных убытках до полной переписки между клиентами и компанией. В результате клиент быстро получает точную и достоверную информацию.

*Пример 2.* Некоторое время назад бизнес американской логистической компании Ryder System, имеющей около 30 тыс. служащих во всем мире, состоял из нескольких сегментов: дистрибуции, развития и проектирования логистических цепочек (цепей поставок), проектирования цепи перевозок. Однако в какой-то момент выяснилось, что фирме не удается эффективно развивать и проектировать цепи поставок.

Поняв, что ценные знания компании находятся в разбросанных корпоративных файлах и в умах отдельных служащих, руководство приняло решение создать центр знаний, «содержащий лучшие решения данного класса». В результате служащие получили доступ к разнообразной корпоративной информации - планам продаж, маркетинговым исследованиям рынка, технологическим решениям, планам по отдельным проектам, общей корпоративной политике и процедурам.

Система позволила уменьшить время проекта логистической цепочки (время трудового процесса), поскольку многие решения в той или иной степени повторяются и различные их элементы теперь можно быстро найти в центре знаний.

Благодаря portalу центра знаний сократилось также количество запросов экспертам. Если раньше им приходилось много времени тратить, чтобы отвечать на вопросы, то теперь они могут делиться интеллектуальным капиталом гораздо менее затратным образом.

Размышляя над опытом практического применения недорогих технологий управления знаниями, можно сделать следующие выводы.

1. Технологии управления знаниями в первую очередь будут востребованы теми коммерческими, государственными или научными структурами, которые строятся на принципах самоорганизации. Для таких организационных структур характерна открытость как обязательный элемент трудовых процессов. Как раз в таких компаниях, где отсутствует жесткая централизация и традиционная бюрократическая основа, удастся успешно извлекать, накапливать, распространять знания, а главное, затем создавать новое корпоративное знание.

2. Самый мощный, можно сказать глобальный, эксперимент по освоению технологий управления знаниями идет на наших глазах, вовлекая все большее число участников. Имя ему - Интернет. Наряду с использованием принципов самоорганизации на нижних уровнях здесь явно прослеживается идея планетарного управления.

Однако следует заметить и то, что ввиду объемности и многоаспектности управления знаниями требуется немало лет, чтобы включить эту технологию в привычные методы работы и организационную культуру компании. Тем не менее целый ряд зарубежных компаний сегодня ставит перед собой задачу серьезного ее освоения. Так, 40 % компаний, входящих в список Fortune 1000, имеют в своем составе специального сотрудника -

Chief Knowledge Office (СКО - главный управляющий знаниями), ответственного за создание инфраструктуры для управления знаниями и развитие культуры совместного использования знаний [5]. От претендента на подобную должность требуются следующие качества:

- способность грамотно работать с вышестоящими коллегами и влиять на их поведение (правильно вести переговоры, уметь убеждать и т.д.);
- умение создавать рабочие группы и разрабатывать мотивационные схемы;
- развитые коммуникационные способности;
- глубокое понимание информационного контекста и связанных с ним тем;
- хорошие навыки в области управления персоналом;
- хорошее понимание бизнес-процессов.

Из перечисленных требований нетрудно понять, что главная задача специалистов такого рода - вычленять, систематизировать и тиражировать интеллектуальный капитал (знания) внутри вверенных им компаний.

Помимо управления внутренним интеллектуальным капиталом, для коммерческих организаций очень существенным является синхронное управление знаниями о микро- и макроэкономических факторах. Общеизвестно, что успех компании напрямую зависит от адекватности ее бизнес-стратегии, а последней, в свою очередь, от того, насколько точную «модель мира» удастся сформировать высшему руководству конкретной фирмы. Своевременное изменение (корректировка) внутренней бизнес-модели в ответ на ключевые для конкретного предприятия макроэкономические тенденции - это, по сути, самая главная управленческая функция любой организации.

Неудивительно поэтому, что корпоративные знания делятся на внешние и внутренние. К первой группе относятся, например, знания клиента (наиболее важное знание для большинства организаций), независимая аналитическая информация (маркетинговые отчеты и рейтинги, цены на международных фондовых биржах) и др.

Ко второй группе часто причисляют:

- знания о ключевых для данной отрасли процессах, накопление лучшего опыта (ноу-хау) при выполнении основных задач;
- знания об изделиях (услугах) - лучшие решения, наиболее соответствующие текущим потребностям пользователей;
- знания сотрудников: выявление, накопление и использование интеллектуального капитала (наиболее ценный актив организации);
- «память» организации (прошлый опыт);
- знания о построении отношений: глубокое персональное знание, которое обеспечивает успешное сотрудничество;
- интеллектуальные активы (базы знаний) - опыт ведения проектов (образцы наилучшей практики).

В заключение хочется добавить, что современная парадигма управления организациями на основе знаний выводит трудовые процессы за рамки одной отдельно взятой организации и размывает, таким образом, традиционные ее границы. В трудовой процесс все боль-

ше вовлекаются партнеры предприятия - поставщики, потребители, посредники и даже конкуренты, от которых зависят эффективность функционирования данной организации и ее рыночный успех.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Fukuyama F.* The Social Virtues and the Creation of prosperity. N.Y., 1996. P. 26.
2. *Иноземцев В.* Творческие начала современной корпорации // Мировая экономика и международные отношения. 1997. № 11. С. 18-30.
3. *Иноземцев В.* Цели и структура корпорации как основа ее конкурентоспособности // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 3. С. 63-68.
4. *Ефремов В.* Стратегическое планирование в бизнес-системах. М.: Финпресс, 2004. С. 78.
5. *Боункен Б.* Строение организационного знания на виртуальных предприятиях // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 6. С. 77-85.

Статья представлена кафедрой системного менеджмента и предпринимательства экономического факультета Томского государственного университета, поступила в научную редакцию «Экономические науки» 11 мая 2005 г.