

го, что «мы знаем». Чтобы выйти в это большое пространство, нужно одновременно и думать, и учиться. Важно стараться действительно понять клиентов, партнеров, конкурентов и технологии.

Эффективное видение возникает тогда, когда команда может сделать шаг в будущее и затем оглянуться назад, а не смотреть вперед из настоящего. Секрет в том, что, глядя вперед со старта, видишь все варианты и не можешь понять, как сделать выбор. Глядя из будущего, гораздо проще наметить путь назад, к настоящему (возможно, не единственный, но реальный, с очевидными препятствиями, которые уже преодолены).

Основа должна быть принципиальной. Принципы — это правила или убеждения, которые даются опытом и ведут к цели. Принципы лежат вне схем, процессов и системной архитектуры. Они отражают основополагающие ценности и убеждения, которые применяет команда, пускай неосознанно, для создания нового видения. Обычная ошибка — при формулировании цели об этих принципах забывают. Многие команды не только не объясняют своих принципов людям вне команды, но и в команде не умеют их ясно выразить и согласовать. В итоге разработка процессов, организационные структуры и иные компоненты будущего состояния лишены прочного основания и потому недолговечны.

Прежде чем в деталях прорабатывать новые процессы, системы и структуры, увяжите их с фундаментальными и долговечными принципами. Используйте принципы в качестве компаса. Ведите команду и проект при помощи видения, основанного на принципах: такая концепция способна пережить бурную фазу реализации и стать основанием для будущих дискуссий и решений.

Т.И. Парицкая, ассистент

БГЭУ (Минск)

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В УСЛОВИЯХ СТАНОВЛЕНИЯ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Современные высокие технологии вызывают потребность в кадрах, способных к анализу информации и нахождению оптимальных решений. Поэтому передовые фирмы переориентируются с техноцентризма, фетишизации преимущественно технико-технологического развития на антропоцентризм, когда в центре динамики производства — высококвалифицированный работник. В таких компаниях внимание уделяется не только профессиональной подготовке людских ресурсов, но и децентрализации производствен-

ной информации по цехам и рабочим листам вместо ее концентрации наверху.

Это позволяет работнику у компьютера, терминала информационных сетей свободнее регулировать ход процесса, вводить снизу (из цехов) оперативные данные, т.е. активизировать обратные связи в производственных коммуникациях.

Раскрепощению и активизации наемного персонала способствуют наделение работника собственностью, чувство хозяина в процессе труда и право на участие в управлении. В результате формируется новая трудовая мотивация, повышается интерес к выполняемым функциям, налицо готовность разделять с предприятием риск нововведений, стремление к техническому и организационному рационализаторству. Социологи и менеджеры констатируют рост трудовой удовлетворенности, ответственности и самодисциплины работников.

Эти находки гуманизации особенно эффективно усваиваются мелким и средним производством, способным находить свою «экономическую нишу», овладевать техническими, организационными и социальными средствами гибкости и адаптивности к новым условиям хозяйствования. Они обнаруживают ряд преимуществ и в области развития человеческих ресурсов: тесные горизонтальные и вертикальные коммуникации, сплоченность и большая демократичность коллективов делают их более управляемыми и эффективными, чем фирмы-гиганты.

В таком производстве выше ценность и удельный вес квалифицированного труда, интерес к освоению новой техники, меньше предубежденности менеджмента к внедрению автономных бригад. Причем в последних растет внимание к способностям и интересам отдельных ее членов, рождается новый неуравнительный коллективизм, когда учитываются потенциал и вклад каждого.

Реальностью стала новая генерация работников с высоким интеллектуальным потенциалом, которые не мирятся с узкоспециализированным, бессодержательным трудом, жесткой подчиненностью темпу функционирования машин и надзирателям. Новый тип «саморегулирующегося» и «развивающегося» человека в отличие от «рационально-экономического», который составлял основу тейлористско-фордистской модели труда, активно протестует против опустошающего, однообразного труда. Подтверждением этого стало сопротивление как неформальное (саботаж норм и темпов такого труда, рост текучести кадров), так и организованное (договорная и забастовочная борьба).

В деловых и академических кругах заговорили о социальном кризисе труда, снижении уровня трудовой этики. По существу раз-

разился кризис не столько труда и трудовой этики, сколько их прежних форм. Это болезненный процесс рождения новой этики, обуславливающей стремление не к любому труду, а к осмысленному, активно развивающемуся, с элементами творчества, самостоятельности, с уважением достоинства работника и признанием его права на участие в процессе производства.

Влиятельной силой в движении за гуманизацию труда стали прогрессивные менеджеры, которые, испытывая социальное давление снизу, а также в результате ужесточения конкурентной борьбы и ускорения научно-технической модернизации производства, начали ориентироваться на новый рабочий класс, поощрение способных, знающих, результативных, что в свою очередь предполагает и замену тейлоровской модели труда альтернативной. В ее основе — установка на обогащение труда более сложными и ответственными функциями, на совмещение специальностей, ротацию — по японскому образцу — рабочих мест для выработки у человека более полного представления о процессе в целом, на повышение самостоятельности в труде и создание так называемых автономных бригад с полифункциональной квалификацией их членов, взаимодействием и взаимозаменяемостью, самоорганизацией и самопланированием.

А.И. Прищепа, канд. экон. наук

БГЭУ (Минск)

ФОРМИРОВАНИЕ ЕДИНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА В СНГ (НА ПРИМЕРЕ БЕЛАРУСИ И РОССИИ)

В своей деятельности на международной арене Республика Беларусь руководствуется принципом сочетания многовекторности международных связей с выбором стратегических партнеров.

Приоритет политико-экономических интересов Беларуси связан с Россией. Эта установка базируется на воле народа, выраженной на референдумах 14 мая 1995 г. и 24 ноября 1996 г.

8 декабря 1999 г. Президентами Беларуси и России был подписан Договор о создании Союзного государства; 26 января 2000 г. произошел обмен ратификационными грамотами. Это стало актом исторической справедливости, поскольку восстановление разорванного ранее единого пространства страны является закономерным.

Важнейшим этапом реализации Договора являются создание общей правовой базы Союза Беларуси и России, а также формиро-