

Введение

Современное состояние теории менеджмента определяется тем, что управлению подлежат все более сложные производственные, коммуникативные, технические и другие системы. Целенаправленное изменение состояния сложной системы - задача, повседневно возникающая в сфере деловой активности, например, при кадровой перестройке или смене технологии производства, запуске новой продукции. Трудностей при реализации таких задач достаточно: построение прогнозов относительно поведения системы в целом и ее элементов, координация гетерохронно протекающих процессов, оптимизация ресурсов, выявление скрытых противоречий.

**Информационные технологии
(data mining, concept mapping,
knowledge engineering)**

и методы организации информации

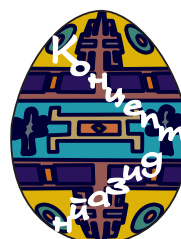
Получение достаточной информации о процессах, протекающих в сложных системах, - лишь первый шаг. Следующим шагом является представление информации. Только текстовое представление не является эффективным. Система, структура процессов и их

1

взаимодействие должны быть смоделированы с помощью современных информационных технологий (ИТ). Принципиально важной составляющей обработки информации является визуализация, «составление карты». Это помогает понять значение информации, чтобы организовать ее, использовать ее для получения знания о том, что именно, в какой последовательности и каким образом необходимо сделать.

В общем смысле можно сказать, что концепт-дизайн - это методология и практика перехода от смутных представлений к системным.

В противном случае люди только по результатам деятельности могут определить, чем же они непосредственно занимались. Рассматриваем ли мы создание фирменного стиля или проведение внутрифирменной реорганизации - и то, и другое должно иметь стройную развитую концепцию. По результатам концептуального моделирования строится форпроект деятельности, развитие которого и дает возможность получения связного и обоснованного проекта. Западные стандарты предусматривают расходы на проектирование в пределах 7% стоимости



Всего проекта. Развитие деятельности «на-обум» обходится в несколько раз дороже.

Объем данной работы, к сожалению, не позволяет полно представить концепт-дизайн проекта, которому эта работа посвящена.

В качестве «рамки» можно определить представление о негативных последствиях «опережающих» действий и различных применениях концептуального моделирования в организационной деятельности. Из соображений доступности и иллюстративности выбраны только некоторые возможные приложения:

реинжиниринг бизнес-процессов
внутрифирменное планирование
улучшение деловой практики
работа с персоналом
реклама и разработка фирменного стиля.

2



Инвестиционный процесс и организационное развитие

Почти любое предприятие, кажется, нуждается, в инвестициях. Общее убеждение, что инвестиции необходимы, однако, легко уживается с глубоким непониманием того, что необходимо для их получения.

У всех на слуху задача создания благоприятного инвестиционного климата, который понимается, главным образом, как дружелюбное в отношении инвесторов законодательство. Все же этого явно недостаточно. Серьезным препятствием мощному потоку инвестиций становится отсутствие структур инвестиционного сервиса. Привычная для западных инвесторов бизнес-среда обеспечивает инвестиционный процесс информационной поддержкой. Во-первых, в каждой солидной фирме есть отдел по работе с информацией. Во-вторых, даже эти отделы не занимаются первичной информацией о рынке - они заказывают анализ другим фирмам, специализирующимся на маркетинговых



исследованиях и маркетинговом анализе. Рынок настолько разнообразен и меняется так быстро, что попытки уследить за всем и изучить все самостоятельно для рядовой - даже крупной - фирмы чрезвычайно затратны и неэффективны. Ведь нужно оценивать состояние всей отрасли, всей группы товаров, поставщиков, смежников, проч.

Другим элементом среды служат консалтинговые фирмы, обычно узко специализированные, например, в нефтедобывающей или деревообрабатывающей отрасли. Чаще всего инвестиционный проект разрабатывают именно специалисты-консультанты. Вначале разрабатывается базовая понятийная модель. Затем консультационная фирма, создающая инвестпроект, заказывает информационно-поисковой фирме анализ ситуации. Проводится многопараметрическая оценка: ситуация в отрасли, в группе товаров, в рыночном сегменте, в смежных отраслях, у поставщиков, у разработчиков, изучаются тенденции изменения спроса, поиск новых конкурирующих технологий, сырья. То есть в подготовке инвестиционного проекта участвуют обычно три звена: клиент, консультант, информационно-поисковая фирма.

3

Третий элемент инвестиционной среды - институт управление проектами. Качественный проект - очень сложная конструкция с нелинейными связями между процессами, поэтому менеджмент проекта - это комплекс управляющих воздействий: бюджетирование, менеджмент рисков и другие. Попытки сэкономить на профессиональном менеджменте приводят к изрядному удорожанию проекта по причине нерационального использования ресурсов и отставленного проявления скрытых противоречий.

Теперь вернемся к нехватке денег множеству российских предприятий. Из вышесказанного можно вывести, что есть и другие дефициты. Нет фирм, всерьез и постоянно анализирующих рыночные тенденции. Нет консультантов - специалистов в отдельных отраслях, нет лидер-экспертов. Никак не систематизирована информация о разработках. Нет специалистов по бюджетированию. Кроме того, большой проблемой является суровая нужда в ведении

«двойного» учета - это делает невозможным привлечение к проекту сторонних бухгалтерских фирм. Почти не используются современные подходы к работе с информацией (data mining, knowledge engineering, etc).



Кроме собственно поиска средств для инвестирования, существует еще и проблема их эффективного использования. Под эффективным использованием понимается не самоцельное «освоение» средств и расширение имеющихся управленческих структур или производственных мощностей. Эффективным должно быть признано направление средств на совершенствование структуры производства, расширение (или сужение, если это продиктовано требованиями рынка) ассортимента выпускаемых товаров и услуг, повышение их качества, внедрение инноваций.

Инвестиционный процесс, таким образом, тесно связан с проблемами организационного развития (ОР). Организационное развитие, в свою очередь, собирает в себе множество процессов, ведущих к фирму к лучшему приспособлению к среде.



То есть организационное развитие - это совокупность изменений: совершенствование техники и технологии, организации труда, освоение новых сегментов, замена используемого сырья или источников энергии на более дешевые и экологически нейтральные, расширение ресурсов, продиктованное требованиями рынка.

4



Казалось бы, все необходимое для организационного развития находится в распоряжении любой фирмы, но фирмы не в состоянии использовать большую часть этих возможностей без помощи специалистов-консультантов. Необходимо признать, что консалтинг - самостоятельная и полноценная специализация в бизнесе. Попытки достичь высоких результатов при реорганизации бизнеса без привлечения бизнес-консультантов возвращают предприятие в эпоху натурального хозяйствования. Разумеется, всякий руководитель стремится к развитию своего дела, однако ограниченность - неизбежное зло для взгляда изнутри. Проектирование изменений - принципиально важный момент, однако зачастую его опускают по причине кажущейся очевидности того, что нужно бы сделать. Что в действительности необходимо предприятию, можно определить только на базе концептуальной модели - с этого и начинается консультационный процесс.



Бизнес-консультирование

Традиционно бизнес-консалтинг понимается именно как осуществление изменений.

*Алгоритм
бизнес-консультирования
в общем случае таков.*



1. Первый этап работы консультанта, проходит в тесном сотрудничестве с руководителем предприятия-

клиента. Предварительно сформулированное руководителем задание уточняется в ходе экспресс-диагностики и вырабатывается общее для клиента и консультанта понимание ситуации на предприятии. Обычно задание на консультирование - это планирование и внедрение определенных изменений для, например, достижения желаемого уровня прибыли, снижения издержек, внедрения инноваций, реализации нового проекта и проч.

5



2. Второй этап консалтингового процесса. Этот этап посвящен моделированию деятельности предприятия: внутрифирменной структуры, бизнес-процессов, маркетинговой ситуации, персональных взаимодействий, проч.



3. Трудноотделимый от предыдущего третий этап. Моделирование идет почти параллельно с анализом: консультант строит базовую модель, затем она обсуждается и уточняется с экспертом предметной области, затем консультант вносит коррективы в строящуюся модель и снова представляет ее для обсуждения эксперту (эксперт предметной области - это специалист фирмы-клиента в моделируемой сфере) - и так сеанс за сеансом, пока модель не будет соответствовать действительности в

достаточной степени. В результате получается так называемая модель as-is («как есть»), отражающая наличную ситуацию.

Практикуется также построение второго набора моделей - to-be («как должно быть»), в которых отражается образ цели, или конечное состояние проекта - модель фирмы после внедрения изменений. По сути, это и есть проектирование изменений. На этом этапе проводится временная оценка и оценка затрат на внедрение изменений.

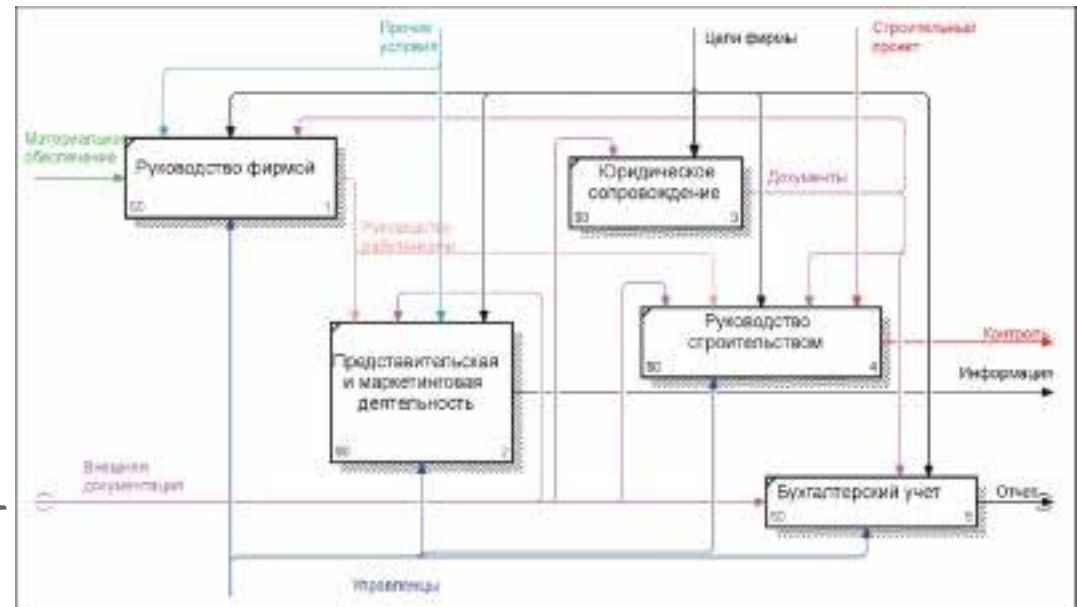
Планирование

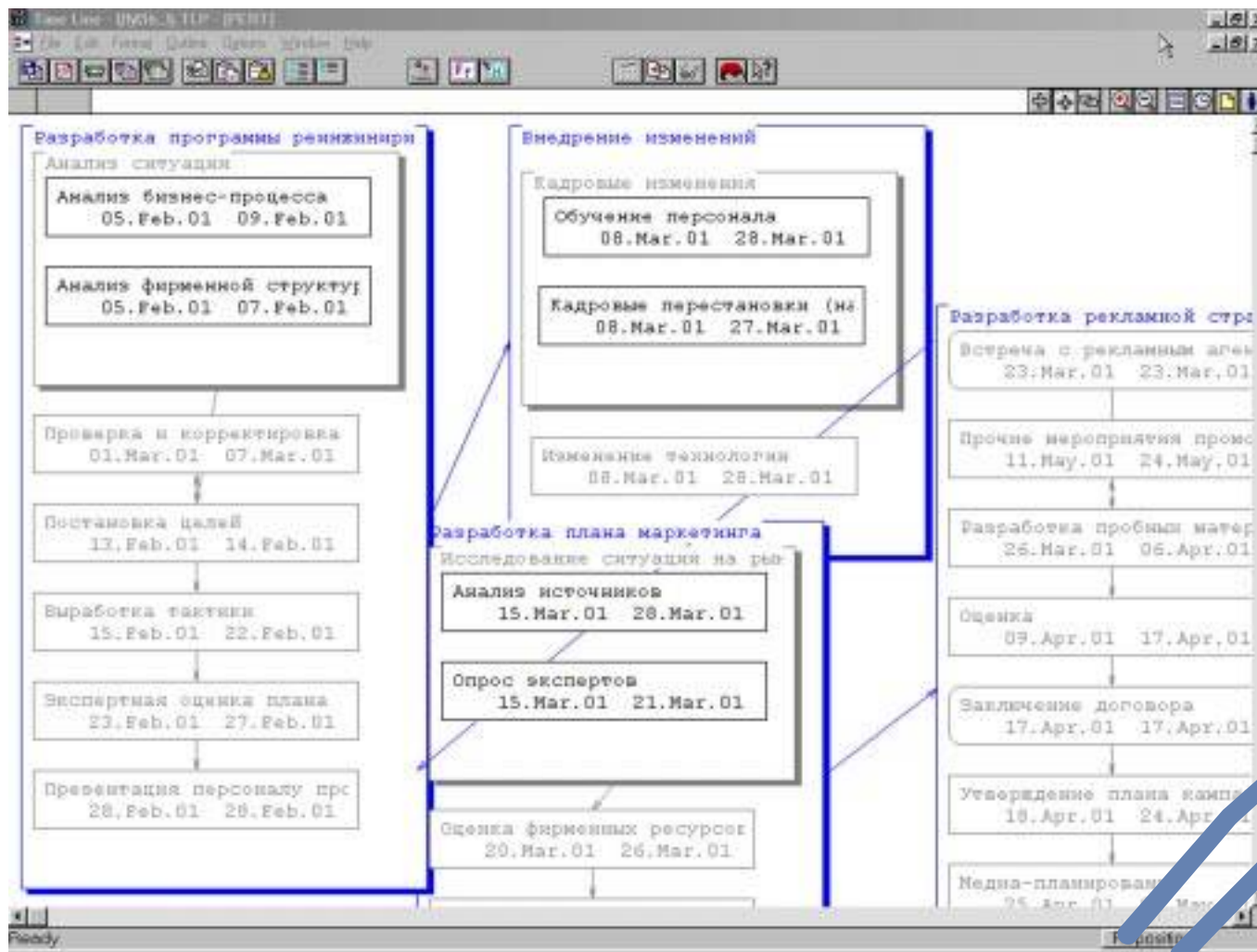
4. На этом этапе строится собственно программа внедрения изменений. Основные задачи этапа:

согласовать существующие возможности с поставленными целями,
обозначить стадии внедрения изменений и пункты контроля,
спрогнозировать реакцию персонала фирмы на внедрение изменений,

6

Иллюстрация использования структурного моделиера





Сетевой график
(диаграмма Перта)

Выбрать способы эффективного преодоления сопротивления изменениям.

Очень важно, чтобы внедрение изменений оказалось посильным для фирмы-клиента. Поэтому наилучшим планом будет тот, в котором первыми внедряются изменения, требующие минимальных затрат при максимальном и скорейшем очевидном эффекте. Это, во-первых, делает реализуемыми последующие изменения, так как обеспечивает их необходимым ресурсом, а, во-вторых, служит мощным психологическим подкреплением для фирмы-клиента.



5. Этот этап может проходить с участием консультанта или без него. Решение об этом принимается совместно

консультантом и клиентом. В любом случае, почти всегда практикуется промежуточная оценка хода внедрения изменений. При необходимости консультант привлекается для корректировки процесса.

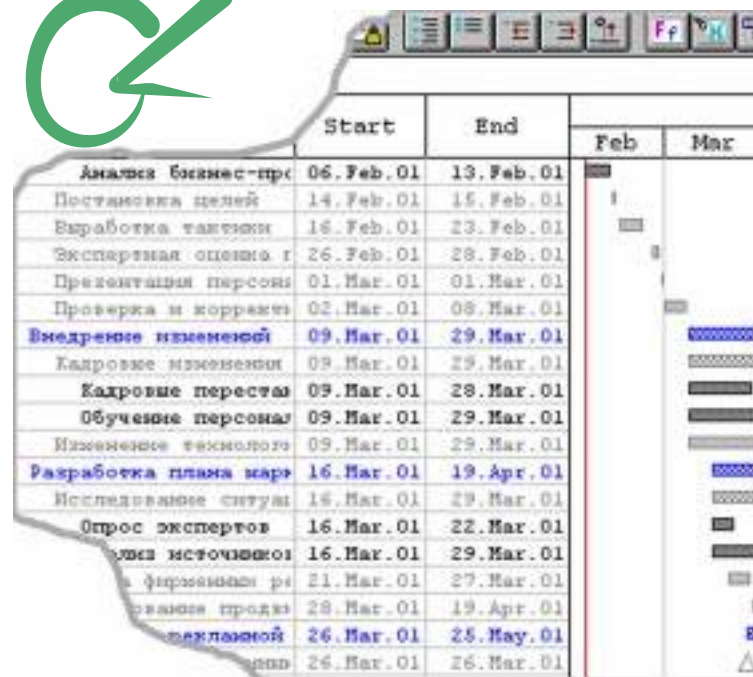


6. Заключительный этап. Оценивается качество плана и хода внедрения изменений. Итогом

оценки может быть планирование новых изменений.

На каждом этапе консультант готовит промежуточные отчеты, по окончании проекта - заключительные отчеты - для клиента и внутренний отчет для руководства своей фирмы. Консультант соблюдает конфиденциальность информации клиента, это фиксируется соглашением.

8



Пример составления плана
при помощи
программы-планировщика

Реинжиниринг- бизнес-процессов (Business Process Reengineering)

Одно из новейших направлений в консультационном бизнесе - реинжиниринг бизнес-процессов.

Базовые понятия

«Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) - это создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов без учета того, что было раньше».

Бизнес-процесс - это поток работ, переходящий от одного работника к другому или от отдела к отделу.

Одним из наиболее важных методов РБП является управление качеством процесса (Process Quality Management).

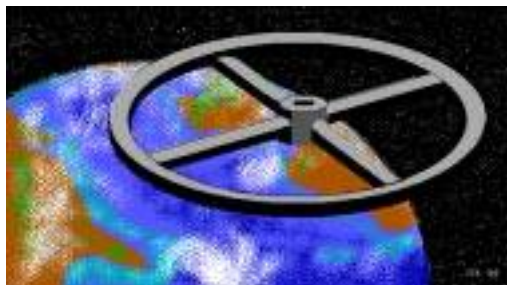
Реинжиниринг подразумевает полный отказ от паллиативных методов улучшения и переустройство бизнеса практически «с чистого листа». Это, разумеется, не значит, что не будет использовано то ценное, что есть уже в организации деятельности предприятия, но все это будет встроено в новую схему, возможно, совершенно иным образом.

9

РБП, в первую очередь, предназначен для реанимации предприятий, деятельность которых в новых условиях оказалась совершенно нерентабельной, производимые товары и услуги - неконкурентоспособными, управление - неэффективным, то есть таких, которым незначительные улучшения уже не помогают даже удержаться «на плаву». Однако реинжиниринг бизнес-процессов не более радикален, чем, например, ставший теперь уже азбукой тейлоровский подход к управлению.



РБП - это специальный инструмент для осуществления масштабных изменений, но он не заменяет собой процесс непрерывного улучшения, он лишь предшествует ему. Как и для большинства нововведений, основным препятствием его широкого применения является инерция традиций и внутрикорпоративных культур, а также страх перед применением метода, сущность которого пока еще понятна только специалистам.



В отличие от широко используемого функционального менеджмента, РБП центральным пунктом рассмотрения делает процессы (так как именно они производят

продукт или услугу), а не иерархию функций и персон. Преимущества такого подхода очевидны: более эффективное управление процессами, удаление из производства ненужных менеджеров и операций и их дублирования, более совершенное распределение ответственности и ресурсов, координация усилий и проч.



Итак, сущность РБП - это замена существующего процесса более эффективным.

Методика этой замены подразумевает тщательный анализ сущности и взаимодействия процессов, необходимых для производства товара или услуги, а также для управления их производством. Этот анализ поддерживается использованием информационных технологий, как, например, компьютерные симуляторы процессов. Когда составлен перечень всех используемых процессов и выстроена их иерархия, определяется порядок реинжиниринга. Он зависит от стратегической важности каждого процесса с точки зрения его влияния на конечный продукт и на другие процессы, а также от текущего состояния каждого процесса. Следом определяются необходимые для РБП ресурсы, то есть время, люди, средства. В состав команды реинжиниринга непременно должны входить высшие ме-

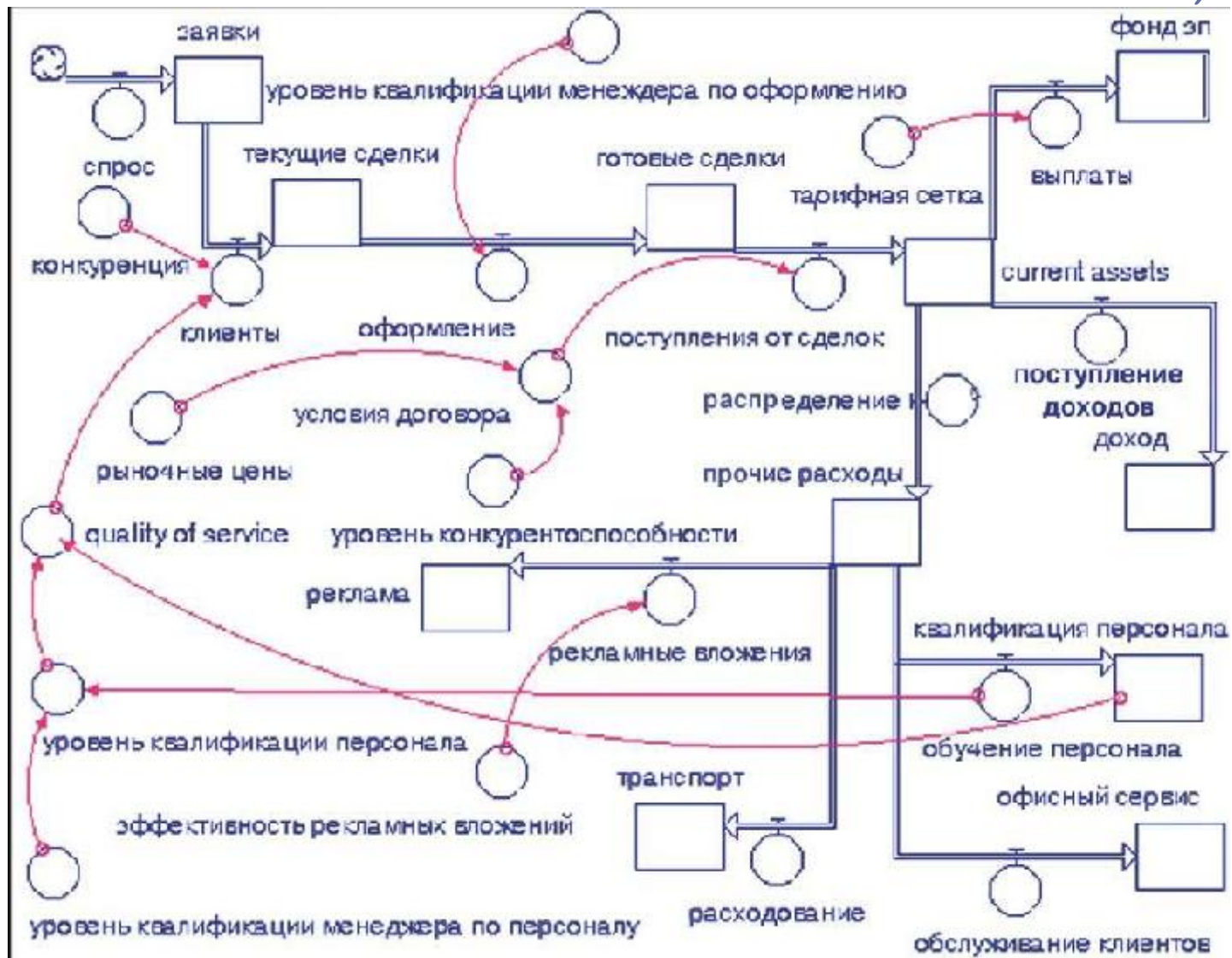
10



неджеры предприятия, обладающие достаточными знаниями и полномочиями, и консультант лишь помогает этой команде проводить реинжиниринг. Работа команды экспертов производства заключается в разработке наиболее эффективного процесса и наилучшей структуры для его выполнения. Затем существующие бизнес-процессы и структура проверяются на соответствие вновь созданным. Иногда они разительно отличаются по составу и всегда - по эффективности. После выявления отличий строится программа изменений, итогом которой должно быть построение новой структуры и освоение нового процесса. Итогом реинжиниринга

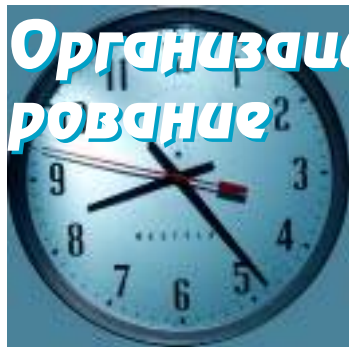


бизнес-процессов должно быть повышение эффективности деятельности компании, то есть понижение издержек, повышение прибыльности бизнеса и качества продукции.



Пример

Организационное планирование



Планирование в нашей стране было уничтожено вместе с плановой системой. О практике отчетного планирования сожалеть не приходится, но «с водой выплеснули и ребенка» - отказ от отчетного планирования привел к разрушению планирования вообще. Планирование должно существовать, например, индикативное планирование.

В целом, оргпланирование сводится к учету ресурса, определению компетенции и установлению ответственности.

Ресурсы

Ресурсный потенциал определяется описанием и контролем динамики технического, финансового и людского ресурса отдельно. При первичном планировании (на уровне начальников отделов) учету подлежит в основном время сотрудников. Людской ресурс обычно представляется распределением персонала на основе доступности задач.

Задачи 1 степени сложности требуют способности гибко реагировать, принимать

12

самостоятельные решения в связи с изменяющейся обстановкой; задачи 2 степени сложности - требуют специальных знаний и простого следования инструкции; задачи 3 степени сложности - техническая рутина не требующая специальной подготовки. Распределенная матрица показывает сколько и каких единиц ресурса может быть задействовано одновременно.

Планирование

Материалы планирования и плановые предложения готовятся начальником отдела и плановым подразделением. План утверждается Руководителем после уточнения задач, согласования приоритетов и ресурсов; так же прерогативой Руководителя является общий контроль.

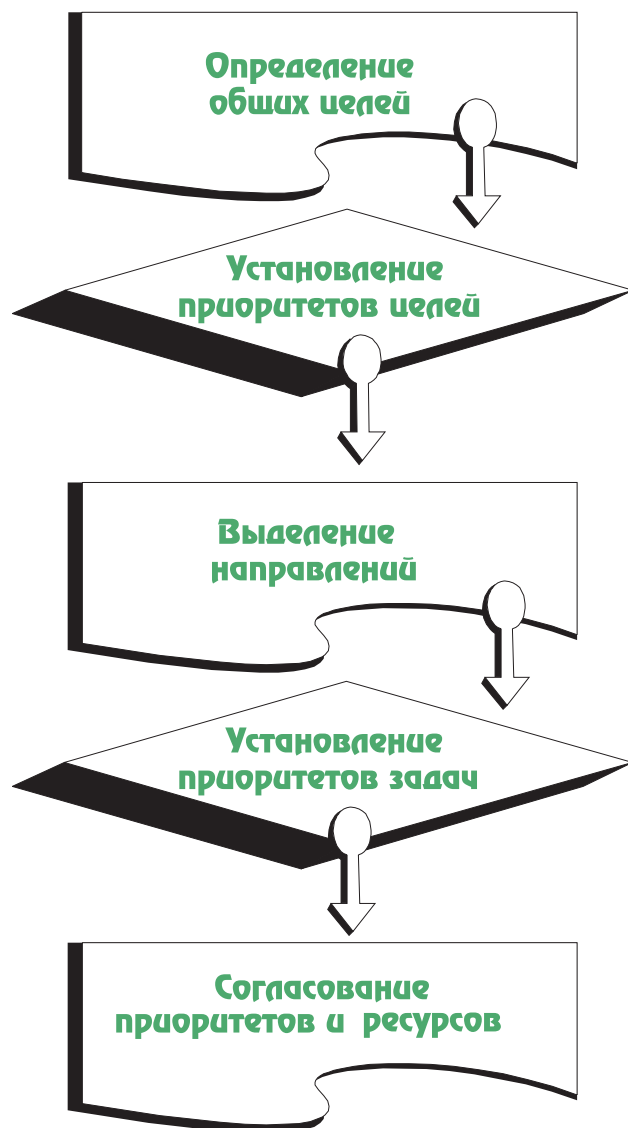
Схема планирования



1. Определение общих целей.
2. Установление приоритетов целей.
3. Выделение направлений - формирование списков задач в рамках целей.
4. Установка приоритетов задач.
5. Согласование приоритетов и ресурсов - собственно планирование (недельное, на основе месячного, месячное на основе квартального).



Этапы организационного планирования



13

Общий алгоритм планирования:

1. Определение целей и постановочных задач - Руководитель.
2. Формирование списка рабочих задач (работ) и их ресурсной нагрузки - начальник отдела (руководитель рабочей группы) и плановое подразделение.
3. Согласование и корректировка списка рабочих задач (СРЗ), определение приоритетов и сроков исполнения - Руководитель.
4. Формирование матрицы распределения задач - начальник отдела (руководитель рабочей группы) и плановое подразделение.
5. Обозначение промежуточных результатов, согласование форм и графика контроля - Руководитель и начальник отдела (руководитель рабочей группы).
6. Формирование общего текущего и перспективного плана организации - плановое подразделение.

Контроль

Виды контроля - контроль сроков и контроль соответствия.

Механизмы контроля

Оперативный контроль - проводится начальником отдела.

Общий контроль - определяется Руководителем; проводится Руководителем, общим отделом или супервизором.

Формы контроля - непосредственный: обсуждение с ответственными хода выполнения и опосредованный: просмотр отчетов (задается форма отчетности).



Нефиксированные отчеты (устные) в современных управленческих технологиях применяются мало, т. к. не позволяют постоянно иметь целостную картину, не дают возможности последующего анализа и занимают больше времени.

Инструментарий

Список задач - приоритеты задач, объем и качество ресурса.

План - расписание сроков получения результатов. Задачи включаются в план в соответствии с высвобождением ресурса или изменением ситуации.

График контроля - соотнесение задач с формами и сроками контроля (контроль на

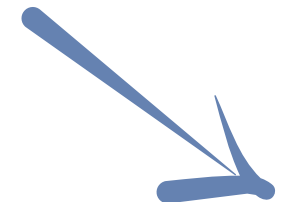
этапе, ежедневный контроль, контроль по окончании, контроль по сроку - один раз в неделю - напр. по понедельникам).

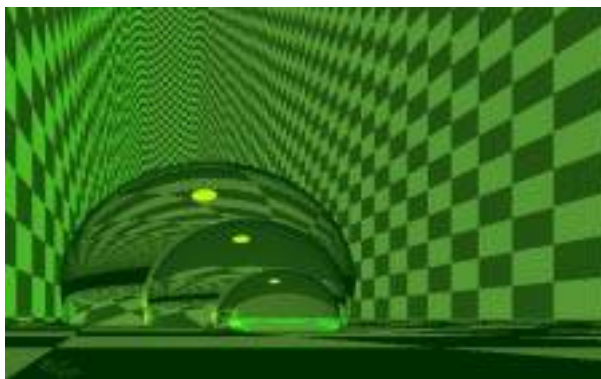
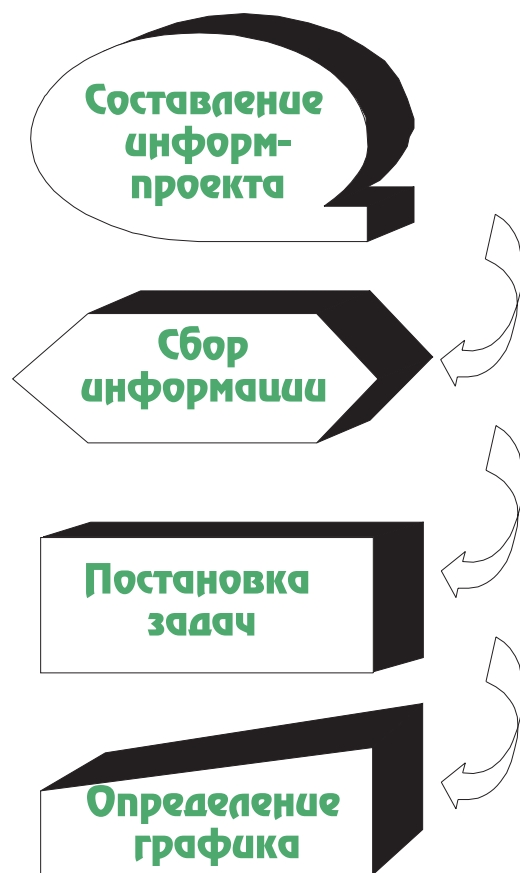
Матрица управления ресурсом - за каждой единицей персонала расписаны номера задач и сроки их окончания.

Работа в проектном режиме (рабочие группы)

Можно выделить два основных направления деятельности РО ФКЦБ - *регламентное* (разрешительная и контрольная деятельность) и *собственную деятельность* (развивающие проекты, информационное направление, имиджформирующая деятельность («паблик рилейшнз»)).

Некоторые направления и частные задачи не могут быть выполнены силами одного отдела; в таких случаях оптимально использование рабочих групп.





15

РАБОТА ГРУППЫ

1. Составление информ-проекта (какая необходима информация, ранжирование по степени необходимости, сроки поступления и так далее)
2. Сбор и анализ информации.
3. Постановка задач.
4. Определение план-графика.
5. Составление матрицы распределения задач (задача - исполнители - количество часов). Составление матрицы необходимо в связи с возможным участием сотрудников в различных рабочих группах.

ОТЧЕТНОСТЬ

(ведение папки проекта)

Машинописный вид для рабочих документов группы не обязателен; обычный рабочий документ - полстраницы рукописного текста (протоколы совещаний - планерок в составе группы; отчеты по каждой задаче к сроку исполнения, с причинами переноса или корректировки; результаты переговоров, в том числе телефонных и т. д.). Так же в папку подшиваются официальные документы или их копии. После окончания проекта проводится его анализ с необходимыми выводами в виде резюме, папка передается на хранение.

Персонал

Два основных параметра, по которым оценивается качество работников, — это их квалификация и лояльность по отношению к фирме. Понятно, что высококвалифицированным и лояльным сотрудник может стать только в процессе работы. Также очевидно, что в обычной ситуации человек при поступлении на службу относится к будущему работодателю доброжелательно или нейтрально. Изменение лояльности, как и изменение уровня квалификации — управляемые процессы, причем лояльность может повышаться или понижаться с течением работы на предприятии, точно так же, как человек может приобретать или утрачивать квалификацию. Руководитель динамично развивающейся фирмы, осознавая это, прилагает немалые усилия для достижения желательного уровня лояльности и квалификации. Наилучшие результаты дает параллельное усиление у работников и положительной, и отрицательной мотивации, то есть устройство контроля и развитие системы поощрений. При таком подходе у сотрудника растет заинтересованность в сохранении работы в фирме при однозначном понимании,

16

что заинтересованность фирмы в нем зависит напрямую от его квалификации и лояльности. Для повышения квалификации сотрудника недостаточно поощрять только его усилия в самообразовании (тем более что это не слишком распространенная привычка), недостаточно и периодических аттестаций на соответствие. Нужно оплачивать обучение, поощрять совершенствование трудовых навыков повышением заработной платы и положения работника в фирме. С другой стороны, необходим жесткий контроль и незамедлительные увольнения при первом же случае нарушения дисциплины. Такая политика оправдывает себя — мотивация человека подвижна, и ее структура заметно меняется под воздействием субкультуры (в данном случае корпоративной культуры). Корпоративные цели и ценности должны быть четко сформулированы и известны сотрудникам, нужно поощрять приверженность им. Дисциплина, благоприятный психологический климат в коллективе, перспективность и престижность работы, адекватное вознаграждение за труд создают условия для повышения лояльности сотрудников.



Лояльность персонала

В конечном итоге, проблема лояльности персонала сводится к достижению такого состояния отношений с пер-

соналом, при котором практика использования работниками материальных или интеллектуальных ценностей, принадлежащих фирме, в своих целях и против интереса фирмы сведена до минимума, а коэффициент полезного действия велик.

Сейчас распространяется и более широкая трактовка лояльности. Некоторые авторы предлагают квалифицировать как нелояльное поведение не только хищения и нарушения коммерческой тайны, но и систематические опоздания, повышенную болезненность, прогулы, недобросовестную работу.

Лояльность персонала по отношению к интересам фирмы зависит от нескольких факторов. К их списку относится:

- система подбора персонала
 - система поощрений (оплата труда и другие виды мотивации)
 - система внутрифирменных отношений
- Эти факторы, по большей части, уп-

17

равляемы, и система управления ими объединяется в т. н. систему управления человеческими ресурсами (Human Resource Management) - HR-менеджмент.

Система подбора персонала (recruitment)

Правила рекрутинга для фирмы диктуются условиями и потребностями конкретного бизнеса, но есть несколько общих принципов. HR-бюджет делится на

- 1) подбор сотрудников
- 2) обучение и повышение квалификации сотрудников
- 3) оценку уровня квалификации сотрудников.

Оптимальное соотношение затрат на реализацию каждой части кадровой политики, как правило, достигается следующим образом. Для набора низкоквалифицированного персонала более подходящей является политика, при которой на поиск сотрудника выделяются не

слишком большие средства: для выполнения простых работ годятся многие люди, обучение же, в основном, сводится к ознакомлению их с правилами работы фирмы. Так как затраты на обу-



чение невелики и неквалифицированным сотрудникам обычно не открыта никакая коммерческая информация, заметная текучесть кадров на этом «этаже» не представляет большой опасности и даже не доставляет заметных неудобств. Чем выше квалификация сотрудников, тем больше средств тратится на подбор сотрудников и тем больше сил - на удержание их в компании. Хотя подбор высококвалифицированного сотрудника обычно требует заметных финансовых вложений, такие вложения обычно возвращаются достаточно быстро за счет его эффективной работы. Что же до оценки уровня квалификации действующих сотрудников, то такую процедуру необходимо сочетать с тщательно продуманными мероприятиями, мотивирующими повышение мастерства: компенсации, поощрения, конкуренция.

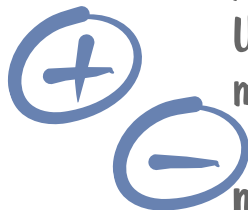
Система поощрений (bonus and fringe benefits)



Все системы оплаты делятся на две основные группы: **сдельная** и **повременная**.

Система сдельной оплаты базируется на измерении результатов труда: оказанных

18



услугах, изготовленной продукции, а повременная - на количестве затраченного на выполнение работы времени.

Повременная оплата рассчитывается, исходя из количества затрачиваемого на выполнения работы времени и чаще используется для вознаграждения труда тех работников, чей круг обязанностей и время их исполнения строго фиксированы (продавцы, персональные водители). Отметим, что одним из неременных условий оплаты труда любого работника является сохранность вверенных ему материальных или других ценностей фирмы. Иначе, работник получает вознаграждение только с ведома руководства компании.

Существует также практика **дополнительных** - поощрительных - выплат. Наиболее полезны такие поощрения, которые стимулируют работника на увеличение произво-

дительности его труда, повышение качества, расширение круга обязанностей. Причем чем более дифференцированы поощрения, тем больше их эффективность. Широко распространенная премиаль-



ная система несколько уступает по эффективности практикуемой наиболее прогрессивными компаниями системе бонусов.

Во-первых, тщательно продуманная система бонусов является неявной альтернативой воровству - желание повысить уровень доходов испытывает подавляющее большинство, вопрос лишь в том, какой путь обогащения выбрать.

Во-вторых, премии обычно сравнительно невелики. При том же размере бонус включает еще и социальное поощрение, то есть использует не только экономическую, но и психологическую мотивацию.

Бонус - это действительно вознаграждение по труду, с математической точностью и физической осязаемостью отражающее коэффициент участия работника в повышении благосостояния фирмы.

В-третьих, бонус подразумевает еще и более рачительное отношение к ресурсам фирмы, тогда как премии иногда «разбрасываются», неоправданно повышая издержки.

19

СИСТЕМА

внутрифирменных отношений

Внутрифирменные взаимодействия - это один из инструментов производства. Однако идеальная бесконфликтность отношений в любой группе - это утопия. В компании возникают явные и скрытые конфликты. Их можно поделить на рабочие и личностные. В любом случае они могут снижать уровень производительности и качество деятельности, затрудняя бизнес-коммуникации и отвлекая на себя силы. Почти в независимости от содержания конфликтов их исход для сторон определяется тем, какие должностные позиции они занимают. Только конфликты между равными по статусу работниками могут остаться для них (и для фирмы) сугубо личностными. Во всех случаях конфликтов между

начальником и подчиненным для последнего они будут хотя бы отчасти конфликтом с фирмой - ведь начальник персонифицирует для него интересы фирмы. Наличие конфликта (в том числе, латентного) может стать причиной нелояльности сотрудника.



Проверка лояльности

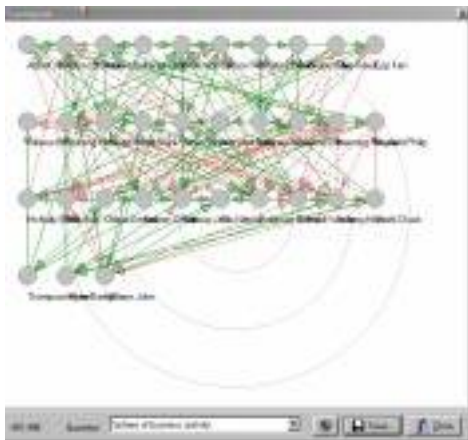
Проблема хищений актуальна для множества фирм, какими бы ценностями они не располагали. Проблема разрешается комплексно: безусловно, необходимо, чтобы была оптимизирована система вознаграждения за труд и предусмотрены адекватные санкции за нарушение дисциплины, в контракте с работниками оговаривалась ответственность за разглашение коммерческой информации, прочее (см. система найма персонала, система оплаты, система отношений). Однако превентивные меры в подавляющем большинстве случаев оправдываются более, чем меры, принимаемые *post factum*. В частности, несравнимы затраты на тестирование персонала на лояльность и потери в случае крупного хищения.

Проверка лояльности персонала внешне мало отличается от широко распространенной ныне практики тестирования персонала (например, для оценки уровня профессионализма, выявления конфликтогенных коммуникаций, создания групповых карт и проч.). Единственным отличием от стандартной процедуры является использование звукозаписывающей аппаратуры. Респондента (тестируемого со-

20

трудника) предупреждают, что его ответы будут записываться на магнитофон, так как это упрощает обработку и удобнее для последующего анализа ответов. После получения аудиозаписи ответы респондента анализируются с помощью специального программного обеспечения - аналога «детектора лжи». В программу исследования включаются специализированные тесты различной направленности. В батарею могут входить тесты, определяющие объективность самооценки, IQ, коммуникативность, уровень потребности в достижениях, уровень организаторских способностей, степень склонности к риску, способы реагирования в конфликтных ситуациях. Результаты всех этих тестов имеют и самостоятельную ценность и широко практикуются при приеме на работу и для совершенствования кадровой политики.

Тестирование в большинстве случаев проводится в закрытом режиме, то есть по договоренности с руководителем предприятия сотрудники не предупреждаются об истинной цели тестирования. В большинстве случаев сама ситуация тестирования создает у респондента достаточную степень напряженности и осознания ответственности процедуры.



Пример из социог-
рафического тес-
та, изучающего
развитие отноше-
ний в коллективе

Квалификация сотрудников и тичеры

Поддержание и повышение уровня квалификации сотрудников - одна из составляющих организационного развития. Для сотрудников высокой квалификации иногда оплачиваются фирмой различные обучающие семинары и курсы или поощряют их самообучение повышением зарплаты и статуса. Однако получить необходимую подготовку работнику из числа так называемого support staff (или junior service staff), то есть вспомогательно-го или младшего обслуживающего персонала почти не помогают. Это объясняется тем, что у различных фирм заметно различаются потребности, поэтому стандартизировать обучение помощников (секретарей, референтов, др.) очень трудно. Другое препятствие заключается в том, что обучение внутри фирмы для support staff могут организовать



только сотрудники с высокой квалификацией, труд которых очень дорог. Использовать их время для обучения support staff - значит неоправданно повышать издержки, учитывая, что текущая среди этой - вспомогательной - категории работников, как правило, довольно высокая. В то же время неквалифицированный секретарь может ощутимо снизить деловую эффективность своего руководителя (и вызвать сильнейшую мигрень). Для разрешения этой проблемы можно разработать для фирмы специальную компьютерную обучающую программу - тичер („teacher“). Достоинства ее использования:

она разрабатывается с учетом даже мельчайших потребностей фирмы;

затраты на ее изготовление незначительны;

обучающийся не нуждается в наставнике;

все, что должен знать и уметь помощник, нужно сформулировать всего один раз - без утомительных повторений каждому вновь нанятому;

тичер снабжен модулем тестирования, то есть может проверить качество обучения сотрудника по прохождении им всего учебного материала.

С помощью тичера можно обучить сотрудника практически всему: формы заполнения фирменных документов, контактные телефоны и персоны в фирмах-партнерах, простые или сложные компьютерные навыки, сущность фирменных услуг, свойства товара и многое другое.

С помощью тичера, разумеется, можно приобретать не только примитивные навыки. Тичер может включать в себя текстовый, графический, аудио- и ви-



геоматериалы. Задачи обучения: содержание, полнота информации, преподаваемой сотруднику, - полностью определяются руководителем предприятия-клиента.

Экспертные системы

Тичер может являться одним из модулей экспертной системы, интегрирующей всю информацию, востребованную и получаемую фирмой в ходе работы. Более или менее привычно в нашей бизнес-практике понятие «база данных». К сожалению, обычная база данных не предоставляет пользователю многих возможностей работы с информацией, которые могли бы стать доступны при ее грамотной систематизации. В последнее время вошло в употребление словосочетание «база знаний».



База знаний - это и база данных, и экспертная система.

Это значит, что ее можно использовать: как систему поддержки принятия решений, как тичер, как стандартную базу данных предприятия и проч. (просто для различных сотрудников предприятия определяются различные

параметры доступа к информации, хранящейся в базе знаний).

Это очень эффективный способ заставить информацию работать на себя.

Автоматизированные рабочие места

Экспертные системы - далеко не все, что может предложить компьютеризация производства для улучшения деловой практики - и, следовательно, для повышения эффективности работы. Однако организация удобной компьютерной среды требует некоторых - порой немалых - усилий. В крупных мощно компьютеризированных фирмах это задача системного администратора и специалистов по обслуживанию вычислительной техники. Если же в фирме отдельные рабочие станции не заведены в единую компьютерную сеть и не оснащены сложным программным обеспечением, то фирма чаще всего для налаживания электронной среды прибегает к услугам сторонних сервисных центров. В большинстве случаев это также означает, что возможности компьютера для организации делопроизводства не используются в полной мере. По этой причине большая часть информации хранится в фирмах

только на бумажных носителях, на бумаге же осуществляется планирование, учет и анализ. Дело в том, что программное обеспечение не адаптировано к потребностям конкретной фирмы - как следствие, рабочая среда остается крайне неудобной для пользователя. В то же время широкий спектр программ для делопроизводства, электронные «органайзеры», планировщики, программы учета, системы поддержки принятия решений подняли бы организацию бизнеса на качественно новый уровень. Это противоречие вполне разрешимо через создание автоматизированных рабочих мест (АРМ).

Хотя создание АРМ часто понимается только как оборудование рабочего места комплектом офисной техники, следует понимать это шире:

создание АРМ включает в себя подбор необходимой офисной техники, оснащение компьютеров нужными программами и тичерами к ним.

Все необходимые программы должны быть русскоязычными, не должны иметь никаких лишних функций.

Например, в АРМ руководителя может входить компьютерная система поддержки

принятия решений

персональная информационная система
(Personal Information Manager)

планировщик

электронная записная книжка

диаграммер

АРМ помощника руководителя может

быть укомплектован

«электронным секретарем»

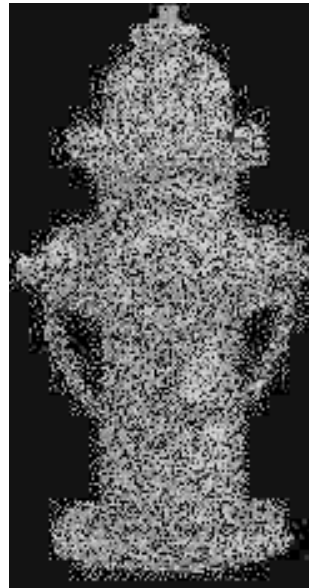
систематизатором документов

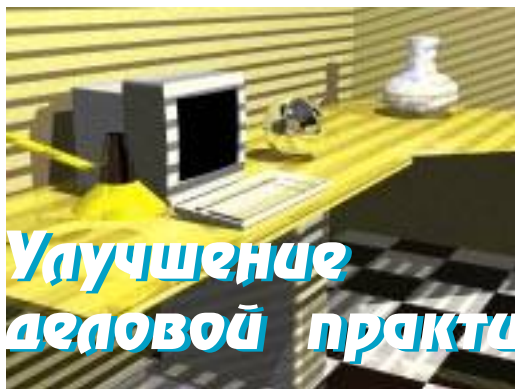
системой напоминания (вместо липких

листочков на видных местах в офисе).

В АРМ секретаря может входить телефонная книга и программа компьютерного прозвона. Освоение любой из вышеперечислен-

ных программ с помощью тичера требует от пользователя не больше нескольких часов.





25

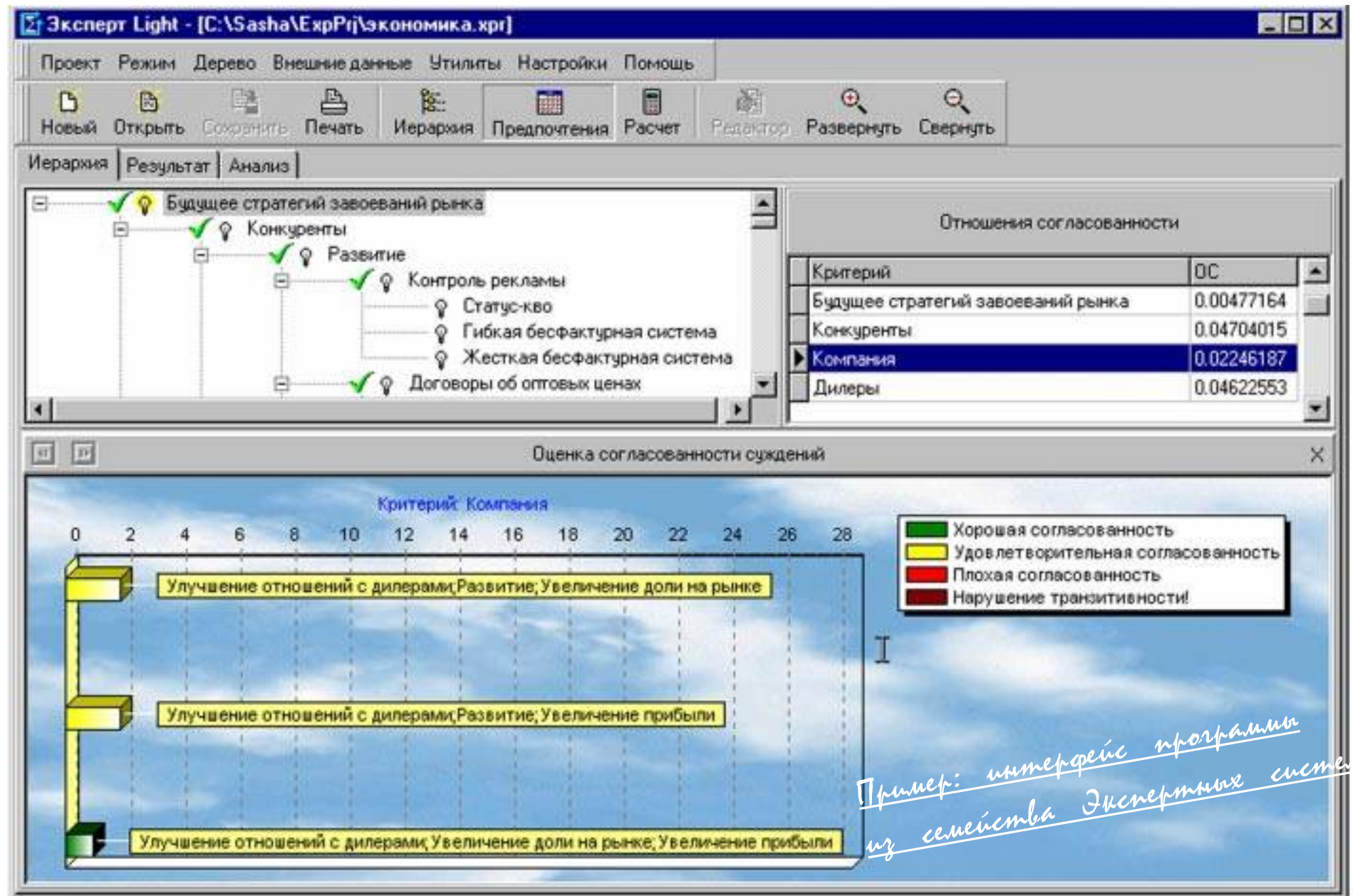


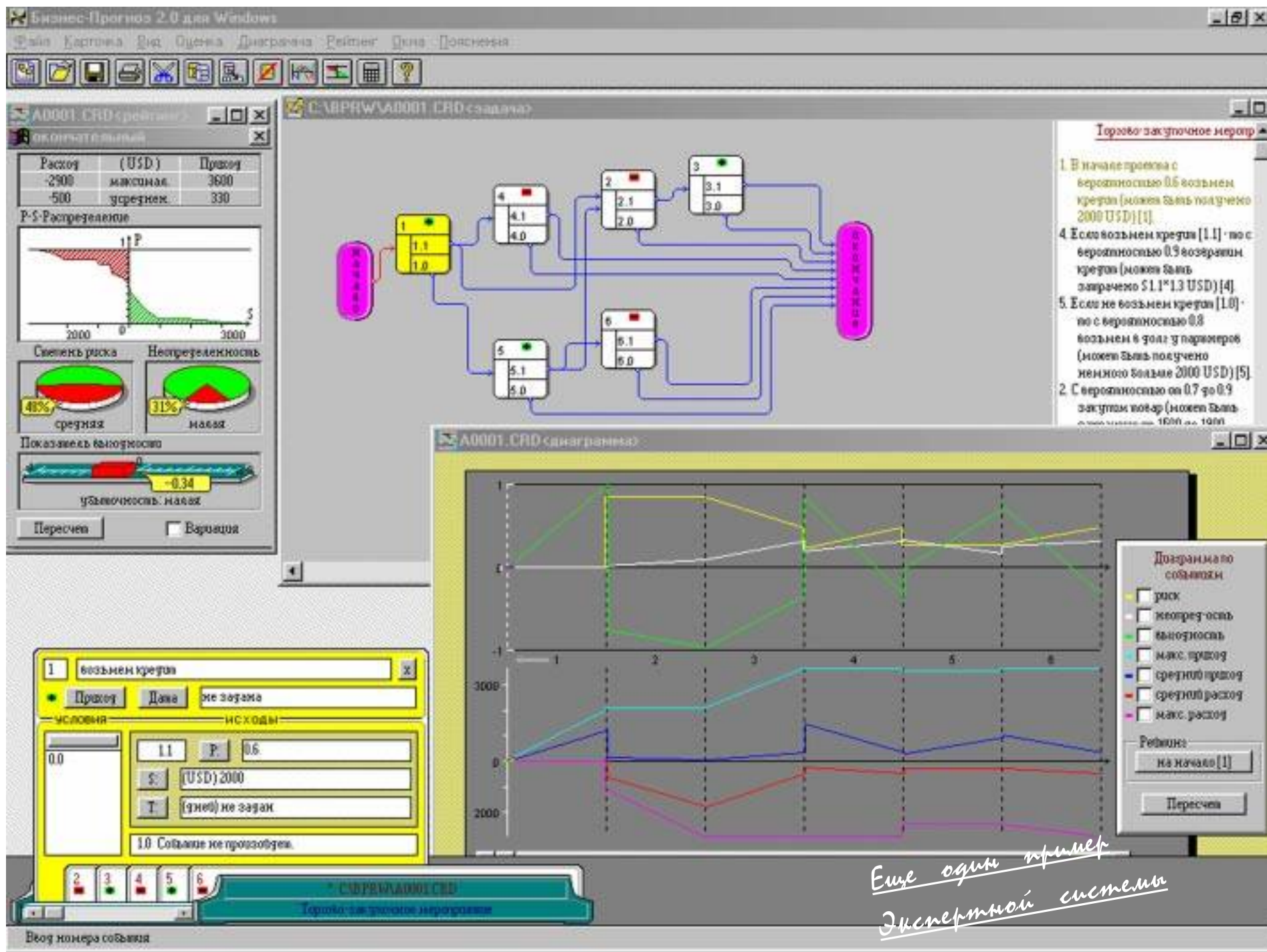
Принято считать, что в России высокий уровень компьютеризации. При этом под уровнем компьютеризацией производства понимается количество компьютеров, а не уровень их использования. Легко заметить, что в 90% случаев компьютеры используются как пишущие машинки, и компьютер руководителя и секретаря оснащены одинаково и бедно (стандартный набор программ Microsoft Office, из которого в ходу только Word и изредка Excel). Всевозможные сервисные и бизнес-программы представлены у российских пользователей почти исключительно «1С бухгалтерией». Более разумным подходом было бы использовать либо более простое оборудование (уважающая себя фирма не приемлет ничего «ниже» Pentium, а многим хватило бы и 386-го), либо более сложное и высокопродуктивное программное обеспечение, использу-



*Программа для напоминания
о важных встречах, делах и прог.*

емое во всем мире для поддержки бизнеса. Заметно улучшить деловую практику почти любой компании можно с помощью набора бизнес-программ, адаптированных к нуждам именно этой компании, снабженных тичерами и русифицированных.





Еще один пример
Экспертной системы



У дизайна много бизнес-приложений - от проектирования внутренних «ландшафтов» административных зданий до оформления фирменных документов.

В любом применении дизайн подчинен одному важному принципу - пространственное решение и все элементы, используемые в нем, должны быть осмысленными.

Фирменный стиль

По устоявшейся традиции под фирменным стилем большинство наших соотечественников понимают непременно размещение на бланках, визитках, конвертах и другой «фирменной» печатной или сувенирной продукции названия своего предприятия, выполненного стандартным шрифтом и в лучшем случае сопровождаемого какой-нибудь пиктограммой или картинкой (это обычно называется «логотипом»). Сочетание однажды избранных «фирменных» цветов обычно украшают все, к

28

чему такая фирма имеет отношение. При этом не делается различие между торговым знаком, торговой маркой, логотипом фирмы. К тому же принятый к использованию в отечественном бизнесе стиль оформления документов очевидно несовременен.

На самом деле, набор средств, используемых для создания фирменного стиля, куда шире.

Фирменный стиль должен являться отражением общего стиля деятельности фирмы, то есть и маркетинговой стратегии, и РР, и других аспектов деятельности фирмы, вплоть до отношения к охране окружающей среде.

Здесь уместно сказать об изобразительных средствах, применяемых для создания образа фирмы у клиентов и бизнес-партнеров. Понятно, что образ фирмы - это, в первую очередь, впечатление, производимое стилем деятельности. Поэтому изобразительные средства, применяемые для создания визиток, логотипов, бланков документов, должны быть направлены на подчеркивание сильных сторон образа и на маскировку или подачу под иным углом зрения недостатков, слабых сторон. Печатная и сувенирная продукция должна быть согласована с общей рекламной политикой фир-

мы, дополнять ее. Кроме того, должно быть полностью исключено использование нефирменных бланков, конвертов, блокнотов (особенно чужой фирменной продукции). Устойчивая репутация фирмы - это капитал, и вложения в престиж-рекламу не менее важны, чем товарная реклама.

Окончательные визуальные решения - это результат тщательного планирования. Красота и осмысленность фирменной символики в подаче профессиональных дизайнеров добавит респектабельности любой компании.

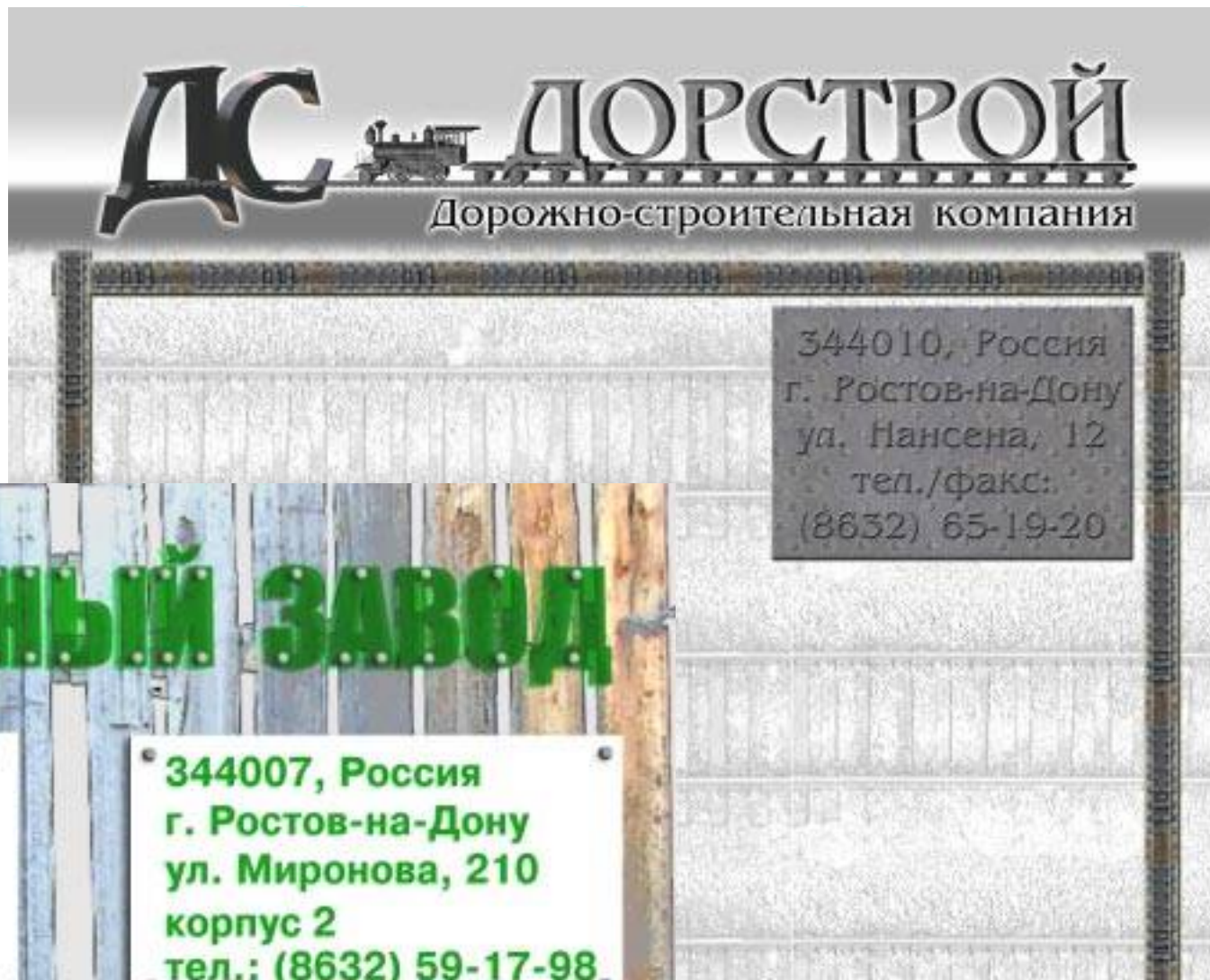
В профессиональном дизайне строго дозируется применение художественных средств, оформление документов для разных адресатов и сфер деятельности фирмы заметно отличаются. Стиль документов, адресуемых в официальные учреждения, должен быть, конечно, строгим. А послания, адресуемые потребителям: почтовая рассылка, рекламные листки, памятные карточки с номером телефона (ready mail, flyers, calling cards), должны быть запоминающимися и нескучными.

(В западной практике также - иметь не одну визитную карточку: деловая визитка





Образцы фирменного
стиля
(бланки организаций)



представляет человека как работника некоторой фирмы, клубная карточка может содержать что-то личное (nickname), личная визитка может представлять общественную деятельность персоны, etc.)

Примеры различных типов визиток



31

Рекламная продукция

Применимость дизайна для создания рекламной продукции, казалось бы, практика широко распространенная и традиционная. Однако при вдумчивом рассмотрении образцов можно обратить внимание на стандартность художественных решений, как следствие, на полную несвязанность этих решений с спецификой фирмы и - нередко - на совершенную невыразительность. При разработке такой продукции упускаются «мелочи»:

у рекламы есть адресат, и он должен обратить на нее внимание

реклама должна ему понравиться
благодаря ей он должен запомнить рекламируемую продукцию или заинтересоваться ею.



Иначе говоря, рекламная продукция должна проектироваться, должны вырабатываться критерии оценки, она должна быть испытана на потребителях, соответствовать свойствам рекламируемого продукта, то есть быть содержательной. К тому же, она должна быть нескучной, неоскорбительной, недлинной. В большинстве случаев рекламная продукция заказчиком оценивается по принципу «нравится - не нравится». При таком подходе эффек-

тивность рекламных вложений непредсказуема и не рассчитываема.



Разумеется, кроме дизайнерских решений, для создания хорошей рекламы нужны и хорошие тексты. Например, рекламный листок или почтовая рассылка могут содержать короткую шутку или анекдот, забавный рисунок и текст о продукции.



32



Не одно из представленных в работе направлений не претендует на роль «самого главного», «наиболее важного». Очевидно, что в организационных структурах все достаточно важно. На деятельности любого механизма отсутствие всего одной детали может сказываться вплоть до остановки. Представленные направления могут быть элементами более полной системы технологической поддержки бизнеса и другой организационной деятельности.