

## Ежедневник за ИЮЛЬ 2015

15.07.2015

### Кого обязательно включать в команду проекта по разработке автоматизированных систем управления

Когда смотришь на некоторые результаты автоматизации систем управления в виде программных продуктов возникает смутное ощущение, что в их разработке принимали участие практически все специалисты, кроме управленцев. Может они слишком критично смотрят на вещи и проектные команды не стремятся их включать в свой состав.

В разработке софта по автоматизированным системам управления принимают участие многочисленные ИТ-специалисты (программисты, дизайнеры интерфейсов, специалисты по безопасности, проектировщики баз данных, администраторы систем). Им помогают бизнес-аналитики (дизайнеры диаграмм бизнес-процессов, консультанты-аналитики, координаторы проекта). Их мотивируют и контролируют иные специалисты (маркетологи, менеджеры проекта, менеджеры по продажам). И все равно программы получаются весьма и весьма посредственными с точки зрения эффективного менеджера.

Не надо забывать приглашать в проект управленца. Он главный заказчик и он должен формировать основные требования к коду и интерфейсу, он должен тестировать и контролировать их результативность. Все остальные не должны ему мешать. Только управленец должен действительно быть профессионалом.

20.07.2015

### Коллективная безответственность

Набирает популярность совместная работа с документами. К этому подталкивают многочисленные Интернет-сервисы и на этом мягко настаивают поставщики офисного программного обеспечения добавляя данную функциональность в свой код.

Совместная работа с документом может эффективно осуществляться только последовательно отдельными этапами с передачей текущего экземпляра файла (файлов) документа от одного пользователю другому. В этом случае каждый работник несет ответственность за вносимую в документ информацию и каждый может проявить свою творческую инициативу без потери авторства. Готовый документ является результатом совместной деятельности, но с персональной ответственностью.

Одновременная работа с одним документом или параллельная работа с несколькими версиями одного документа не даст той результативности и не принесет максимальный эффект. Путаница с версиями, нарушение авторства, разборки в отношении того, кто удалил важную дату, а кто исправил опечатку так, что из текста ничего не понятно – это и многое другое будет предложено решить руководителю, который организовал совместную онлайн правку документа несколькими сотрудниками.

Аналогию совместной работе над одним документом можно найти в модной когда-то тенденции организовывать работу офиса в виде открытых пространств. Постепенно стало понятно, что эффект от экономии на арендной плате и прочих накладных расходах стал со временем перекрываться потерями от снижения уровня реальной производительности труда, которая связана с психологической и социальной обстановкой внутри такого открытого офисного пространства. Положительный эффект здесь ощутим

только для офисов с низкоквалифицированным персоналом (например, call-центр). Некоторые руководители стали задумываться об отказе от таких офисных пространств, а высококвалифицированные специалисты стали получать отдельные кабинеты.

Не стоит рисковать документами и отношениями между работниками, пусть работа с документом будет совместной, но с разделяемой персональной ответственностью, а значит и правами. Если же нужно ускорить работу по документу дайте персональное поручение ответственному специалисту, в крайнем случае документ всегда можно разделить на части.

## 22.07.2015

### Кривая кризиса

Лучше всего воспринимаются вещи в упрощенном виде. Когда мы говорим об экономическом кризисе, традиционно упрощенным его отображением является график определенного экономического показателя (показателей или сводного индекса), который начинает снижаться, затем достигает некоторой наиболее низкой точки и переходит к росту. Вот та самая нижняя точка на подобном графике именуется «дном» кризиса. Экономисты могут предложить и иные варианты кризиса и графиков их характеризующих, однако общий принцип останется прежним: «спад» – «дно» – «рост». При этом можно говорить о кризисах в различных экономических системах: государственных, корпоративных, частных.

Стоит отметить в связи с такой кривой кризиса один интересный момент. Спад до точки дна всегда будет пройден быстрее, легче и оптимистичнее, чем рост после дна. Причем рост может быть настолько трудным и неподъемным для системы, которая попала в кризисную ситуацию, что уровень дна (или точка чуть выше уровня дна, до которой удастся «выжать» максимальный рост) может быть принят как новая стабильная экономическая вершина. Иными словами, при длительном отсутствии убедительного, необходимого и подталкивающего роста экономики системы, она трансформируется по всем направлениям и стабилизируется на более низком уровне, чем до начала спада. После такой стабилизации, ничто не мешает экономике системы войти в новый кризис и начать очередной спад до ещё более низкого уровня. Важно учитывать, что экономика не обязана после кризиса переходить в рост и подниматься до ранее достигнутого уровня, она вполне может стабилизироваться на более низком уровне. Для исключения такой ситуации необходимо на всех стадиях кривой кризиса прилагать усилия по стабилизации и переходу к росту. И делать это безотлагательно, пока сама система не приняла состояние комфортное для её упавшей экономики. Перестройка системы под пониженный уровень текущего состояния может сопровождаться различными исключительно негативными явлениями: упрощение отдельных составляющих структурных единиц, разделение системы, формирование компенсационных процессов.

## 24.07.2015

### Высокотехнологичные системы и их упрощение

Сложные продукты, с точки зрения организации бизнес-модели их производства, могут выпускать только высокотехнологичные системы соответствующей сложности. Очевидно – требовать от упрощенной системы выпустить продукт того же уровня, что она выпускала до своего упрощения бессмысленно. Поэтому так важно здраво принимать решения об эффективности структуры бизнеса, возможностях его реструктуризации, модернизации производства, реорганизации бизнес-объектов, перенастройки бизнес-процессов и трансформации бизнес-слоев.

25.07.2015

### Устойчивость устойчивого уровня

Сложившийся уровень бизнес-модели организации может стать существенным препятствием для её развития. Не зависимо от предпосылок, условий и принципов, по которым он сформировался, некий выстроившийся и устоявшийся, традиционный «способ ведения дела» может зафиксироваться в «удобном» виде для внешней среды и, в большей степени, для внутреннего состояния организации. Не факт, что сложившаяся бизнес-модель будет иметь перспективу выжить в среднесрочном или долгосрочном периоде, но при этом такая укоренившаяся и застывшая в постоянстве своих составляющих бизнес-модель, всеми возможными способами будет сопротивляться изменениям: отвергать предлагаемые изменения, искажать невыгодную информацию, изолировать реформаторов, возмущаться новациям, саботировать новые формы работы. Для исключения «устойчивости устойчивого уровня» бизнес-модели, она должна изначально предполагать возможность для развития. Иначе менеджер будет вынужден в определенный момент времени фактически ломать сложившуюся бизнес-модель, если вопрос встанет о существенном повышении её эффективности. А это уж точно не добавит конкурентных преимуществ.

26.07.2015

### Всегда только две договаривающиеся стороны

В переговорах всегда присутствуют только две стороны. И только две позиции отстаиваются в любых переговорах или спорах. Даже если за столом переговоров сидят представители нескольких организаций или отделов одной организации, даже если в переговорах присутствует некоторая коалиция «заинтересованных равноправных лиц», даже если от вышестоящей или государственной организации прислан загадочный куратор – всегда только две стороны. Это особенность взаимодействия людей, которая связана с психофизическим неприятием параллельного мышления и необходимостью делать экономически целесообразный личностный выбор.

Если есть желание разрушить переговорный процесс достаточно ввести в него третью и последующие равноправные стороны – договоренность достигнута не будет. Даже если несколько сторон проведут предварительные переговоры между собой, даже если согласуют процедуру взаимных уступок или придумают что-либо ещё – только две стороны имеют возможность прийти к соглашению и только две позиции можно урегулировать. Во всех остальных случаях мы имеем дело либо с присоединившимися к достигнутому договору, либо с кураторскими функциями, либо с безальтернативными условиями участия.

28.07.2015

### В погоне за цифровыми достижениями

Работа в некоторых компаниях построена весьма интересным образом с прицелом на достижение нескольких важных финансовых (в отдельных случаях – экономических) показателей. Конечно же статистические данные и расчетные агрегаты весьма полезны и удобны для общей оценки бизнеса, но буквально прилагать «нечеловеческие» усилия для достижения нормы прибыли или повышения среднего чека по году – это не достойно бизнес-моделей современной инновационной экономики. Стратегические цели существования и развития бизнеса не могут концентрироваться в незначительные для общества показатели. Как правило стремление менеджмента добиться определенных успешных, с их точки зрения, итоговых индикаторов приводит к тому, что бизнес начинает терять в тех направлениях, которые не находятся под пристальным вниманием подобных руководителей. Кстати именно для исключения таких вещей начали вводиться системы

сбалансированных показателей, чтобы в погоне за одной «цифрой» не растерять действительно важные ценности.

**v!bo**