

ОФИС В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Длительное время (до начала 80-х годов) американские специалисты считали работу офисов (office, англ. — контора, канцелярия) второстепенной, поскольку она не давала непосредственно дохода по сравнению с производством, маркетингом, финансами, научно-техническими работами.

Распределение расходов в 80-е годы для улучшения работы в американских офисах выглядело так: примерно 50 % — уходило на автоматизацию, 30 % — на рационализацию процедур и 10 % — на оборудование интерьеров офисов. Как видим, основное направление — автоматизация офисов.

В настоящее время в число работников офиса включают управляющих, специалистов (кроме научных и технических, занятых непосредственно в производстве), канцелярских работников разного рода и секретарей.

Оказывается, что руководители 60 % своего времени затрачивают на беседы, встречи и другие личные контакты, специалисты — только 33 %, канцелярские работники — 12 %, а секретари — 15 %. Характер и форма этих контактов весьма различны у руководителей и специалистов. Это в основном личные вопросы, у секретарей и канцелярских работников преобладают телефонные разговоры.

Почти все остальное время уходит у работников офиса на работу с документами. Вообще, руководители и специалисты ежедневно от 50 до 80 % своего времени затрачивают на выполнение таких функций, которые могли бы и должны были бы выполнять специалисты более низкой квалификации. Оказывается, работники офисов продуктивно используют лишь 40-60 % своих возможностей.

Для ликвидации потерь времени необходимо иметь представление о том, как должен быть организован офис.

Устройство офиса может определяться рядом различных факторов, например, вид выполняемой работы, размер помещения, число занятых в офисе людей, правила охраны труда и создание нормальных условий для работы.

Офис может быть открытого или секционного типа. Если офис организован по принципу открытого типа, то это означает, что помещение, в котором он располагается не разделено стенами на отдельные комнаты.

Секционная структура — это нечто совершенно противоположное. Давно подмечено: офисы “разгороженные” на отдельные конторки, “пожирают” пространство. А вот “коллективные”, лишённые глухих перегородок, напротив позволяют максимально “уплотнить” проходы между столами. Как правило, выбор в пользу открытого офисного пространства позволяет снизить расходы на 20-30 %.

Отсутствие перегородок облегчает обмен информацией и создает условия для общения. Но этот вариант организации офисного пространства плохо сочетается с деятельностью, требующей хотя бы минимума сосредоточенности и спокойствия.

“Разгороженные” офисы — ретро-символ власти и силы, инструмент иерархического деления, этот тип организации офисного пространства и сегодня нередко одерживает верх.

“Незабронированный” офис подарила миру Великобритания. Принцип его организации прост: одно и то же рабочее место делят (в разное время) несколько человек.

Некоторые фирмы предпочитают вариант — так называемый “отелинг”, т.е. организацию офиса по принципу гостиницы.

Большую роль в планировании и организации офисного пространства играет мебель.

Офисная мебель — такое же средство производства, как и любое другое, с тем отличием, что с ее помощью не изготавливают вишники, а занимаются их разработкой.

Существует взаимосвязь между экономикой, эстетикой, функциональностью и экологическими аспектами, с одной стороны и здоровьем с другой. Поэтому вполне логичен вывод Форума офисной мебели из Ассоциации мебельной промышленности: “Требуйте от офиса качества”.

Но большинство начальников считают, что на старых оборудовании и мебели можно выйти в завтрашний мир услуг. А ведь за счет улучшения оборудования офисного рабочего места производительность труда “белых воротников” повышается на 3-5 %.

Компании по производству мебели совместно с дизайнерами небезуспешно сотрудничают в области “индивидуального и коллективного производства”, стремясь разместить индивидуальные рабочие места вокруг некоего “коммуникационного” центра.

А инженеры и специалисты по маркетингу и по производству систем компьютерного проектирования компании IN FOCUS SYSTEM при необходимости могут свободно перебазироваться из отдельных “персональных” модулей за общий стол, который, как детская мозаика, складывается из отдельных кусочков.

Сегодня мы можем наблюдать большое разнообразие на мебельном рынке. Большое количество открытых и закрытых шкафов, столов под электронное оборудование, выполненных из высокопрочной ламинированной плиты, различного вида подставки, функция которых состоит в том, чтобы освободить рабочий стол сотрудника, перенести компьютеры и связанные с ним принадлежности за пределы рабочего стола (они крепятся на стенах, краешка столов и т.д.). “Мобильные” шкафы с документами снабжены колесиками, которые позволяют свободно перемещать их по офису, кресла, самостоятельно подстраивающиеся под фигуру человека и множество другого оборудования.

Очень важно, чтобы мебель была удобной и хорошего качества. Но, к сожалению, не все фирмы нашей республики могут себе это позволить и приобретают продукцию низкого качества, соответственно более дешевую, как правило, польских производителей. А ведь интерьер офиса — это визитная карточка фирмы.

Выделяют три модели офиса: информационную, коммуникационную и социотехническую.

В информационной модели офис рассматривается как своеобразный цех, который “производит” информацию в различных видах. Основной акцент делается на анализ и рационализацию процедур. Социально-психологическая сторона проблемы либо игнорируется полностью, либо рассматривается как ограничительный фактор. Основные процессы, протекающие в таком офисе можно представить как элементарный процесс, состоящий из четырех видов деятельности: генерирование информации, ее хранение, распространение и восприятие.

Офис как коммуникационная система представляет собой попытку автоматизации труда конторских работников, исходя из того, что значительная часть их времени уходит на различные виды коммуникаций, цель которых не сводится к составлению какого-либо документа или принятию решения. Коммуникации между людьми делятся на выражаемые в словах, т.е. вербальные (устная и письменная речь) и невербальные, т.е. не выражаемые в словах (мимика, жесты).

До 50 % коммуникаций в офисах носит невербальный характер. Это означает, что половина информации передается в форме, не поддающейся автоматизации. Следовательно, для офиса нужны средства, помогающие расширить возможности коммуникаций. Для исследования этой проблемы нужны не только специалисты по ЭВМ, программисты, но лингвисты, психологи и социологи.

Рассматривая офис как социотехническую систему, можно утверждать, что конечные результаты работы любой организации зависят не только от взаимосвязанной работы, но и от взаимоотношений между людьми, их ценностями, ориентирами.

По степени грамотности организации офисного дела можно, как ни странно, судить и о развитии национальной экономики в целом. Таким образом, как по уровню технологии производства судят об эффективности экономики.

Сегодня организация офисного пространства эффективнейший инструмент менеджмента. Мелочей здесь быть не может. Все должно быть подчинено выверенным нормам и правилам.

А.В. Бабанский, В.Б. Зубик
Белорусский государственный экономический университет

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ “KAIZEN” В МЕНЕДЖМЕНТЕ КАЧЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

В последние годы, после того, как в восьмидесятые годы из Японии на Запад пришло множество новых методов менеджмента и организации производства, у нас началось осмысление собственных сильных сторон. С распадом СССР рост производства из-за разрыва экономических связей и других причин внезапно прекратился и началась депрессия. Это заставило наконец предприятия искать новые пути снижения издержек, улучшения качества и ускорения производственных циклов. Эта рационализация производственных и хозяйственных процессов приводит в ряде случаев однако к сокращению потребности в рабочей силе.

В зарубежной и отечественной практике большое внимание уделяется инновациям. Идеи и изобретения приводят к возникновению товаров рыночной новизны, а иногда и к созданию новых фирм. Успех при этом персонализируется, т.е. премии, поощрения, повышения зарплаты выплачиваются строго индивидуально. Первые попытки переосмыслить это положение появились в 80-х годах на Западе, а ранее в Японии с введением кружков качества. В данном случае целенаправленно стимулируется именно групповая работа и вознаграждение направлено на группу в целом.

Японская система Kaizen, широко используемая в США, Германии и других странах Запада, представляет собой процесс постоянного, никогда не прерывающегося улучшения посредством множества мелких шагов, который чаще всего нельзя свести к сумме индивидуальных достижений. Успех достигается группой, а не отдельным работником. В этом смысле Kaizen не соответствует обычным представлениям об успехе.

Разработка таких программ по непрерывному улучшению процессов на предприятии очень важна, так как экономическая ситуация оказывает одинаковое давление как на отдельного человека, так и на группу (предприятие): в первом случае – это сохранение рабочего места, во втором – конкурентоспособности. И то, и другое может быть достигнуто лишь за счет совместных усилий, т.е. как метод совместного поиска идей в рамках определенных целей и времени и их совместной реализации.