

ции результатов научно-технической деятельности, управления технологическими проектами и технологическими компаниями;

- совершенствование институтов гражданского законодательства, регулирующих отношения, возникающие в связи с использованием нововведений в предпринимательской деятельности.

А.Д. Павлов, магистр

БГЭУ (Минск)

ВИДЕНИЕ КАК ОСНОВА СТРУКТУРНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Создание видения — сложнейшая задача для группы или организации. Видение — это описание будущего состояния организации (ресурсов, процессов, структуры, технологий, должностных обязанностей, среды). Условие создания эффективных концепций — объединение верно подобранных людей в позитивно мыслящую и энергичную группу. В команду при этом входят:

- индивидуумы, понимающие современный бизнес;
- люди со стороны, которые объективно оценивают ваше предприятие и результаты (им не обязательно знать существующие процессы, системы и т.д.);
- несколько сильных технических специалистов;
- несколько специалистов, работающих непосредственно с клиентами;
- клиенты и поставщики;
- представители руководства и передовые кадры.

Главное для группы — сработаться. Подбор участников должен производиться по следующим характеристикам: умение работать в коллективе; открытость и оптимизм; уважение к коллективу.

Важно четко определить объем и цели проекта, не взваливать на себя чужих проблем, обеспечить команде глубокие знания. Эффективное видение создается тогда, когда команда много знает о бизнесе, клиентах, партнерах, лучших методах работы конкурентов.

Мозговой штурм не дает наилучшего видения. Концептуальный прорыв — результат выхода за пределы того, что мы «знаем», и даже того, что мы «знаем, что мы не знаем». Это итог открытий, сделанных за пределами убеждений и установок, имеющейся информации. Необходимо сломать существующую реальность и опровергнуть принятые допущения. Есть гораздо больше полезного в области того, «о чем мы даже не догадываемся», чем в области все-

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-