

**Внутренняя  
информационная открытость  
компании.  
Книга инструментов.**

Д.э.н., профессор Гурков И.Б.  
Государственный университет -  
Высшая школа экономики  
e-mail: [gurkov@hse.ru](mailto:gurkov@hse.ru)

# Базовая дефиниция

*Информационная открытость* - способность организации генерировать и предоставлять адекватную информацию заинтересованным сторонам (внешним и внутренним пользователям), соответствующую требованиям делового окружения организации, способами, повышающими общую эффективность бизнеса.

# Потребители информации

- *Внешние потребители информации* - государственные органы, клиенты, инвесторы, общественность, потенциальные работники.
- *Внутренние потребители информации* - контролирующие собственники и их представители, управленцы и работники организации.

# Типы фирм по уровню внешней и внутренней информационной открытости

Внешняя

*Выс.*      открытость      *Низк.*

Внутренняя  
открытость

*Выс.*

Открытая  
книга

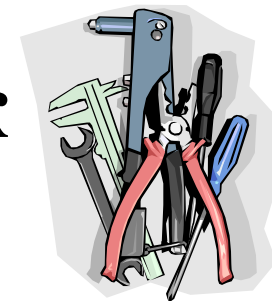
Симпатические  
чернила

*Низк.*

«Контейнер для  
мусора - во дворе,  
налево»

«... ну очень  
черный ящик»

# Информационная открытость как «универсальная отмычка» к повышению эффективности



- Информационная открытость - средство повышения эффективности разработки и реализации инноваций
- Информационная открытость - средство управления организационным климатом («когда тяжелый дух, открывайте форточку»)
- Информационная открытость - условие повышения эффективности рутинных операций

# Базовые факторы, вынуждающие компании к большей внутренней информационной открытости

- Быстрота изменения ситуации на рынках и необходимость более быстрого сканирования и более глубокой «переработки» информации
- Большие требования работников к осмысленности и значимости своей деятельности как фактор мотивации труда
- Повышение ценности рабочего времени ключевых сотрудников и концентрация их времени не на поиск, а на анализ информации
- Усложнение содержания рабочих задач и необходимость создания кросс-функциональных рабочих групп для решения текущих и стратегических проблем
- Повышающаяся внешняя информационная открытость (под давлением мелких портфельных инвесторов и общественности), легкость «скачивания» внешней информации сотрудниками компании
- Подражание зарубежным моделям управления

# Дополнительные факторы, способствующие большей внутренней информационной открытости корпорации

- Повышение привлекательности фирмы на рынке труда, снижение издержек на привлечение адекватных новых сотрудников («знают, куда и на что приводят»)
- Повышение координации деятельности между подразделениями и отдельными сотрудниками фирмы
- Желание устранить дублирующие действия и общее стремление к повышению эффективности бизнес процессов
- Появление новых технических средств, снижающих скорость передачи и хранения информации

# Основные барьеры для эффективных внутрифирменных коммуникаций

- Традиционная разобщенность управленческих функций (производство, маркетинг, финансы, кадры) и формирование субкультур со своими приоритетами, языком и манерами общения
- Боязнь доставлять плохие новости как снизу, так и сверху
- Перегруженность текучкой не позволяет даже имитировать «обратную связь» с информантом
- Неумение отобрать адекватный канал и форму коммуникации
- Неумение приоритезировать и структурировать поступающую информацию
- Отсутствие отработанных моделей для превращения информации в знания



# Дополнительные барьеры для эффективных внутренних коммуникаций (Российская специфика)

- Соккрытие истинных целей функционирования фирмы от сотрудников не дает возможности задать ясную и четкую систему приоритетов деятельности
- Высокая степень криминализации бизнеса повышают для руководства персональные риски от утечки информации, постепенно любая информация становится закрытой, ни один подчиненный не должен владеть «картиной в целом»
- Низкая степень формализации и стандартизации бизнес процессов повышает ценность знаний и умений индивидуального работника («владельца процесса») и соответственно, рассматривается им/ею как важнейший ресурс для выживания во внутрифирменной конкурентной борьбе
- Несоответствие формальных должностных обязанностей реально выполняемым функциям (главное условие успешного поиска «крайнего» в любой ситуации) заставляет оберегать информацию о внутренних резервах для приемлемого выполнения реальных обязанностей
- «Поколенный разрыв» между традиционными (производство и снабжение) и новыми (маркетинг и финансы) функциями управления
- Разрушение старой культуры делопроизводства привело к неумению готовить внятные документы
- Желание прислушиваться к коллегам и подчиненным воспринимается как профессиональная слабость и мягкотелость

# Алгоритм разработки и реализации внутренней информационной политики фирмы

1. Определение отраслевых стандартов внутренней открытости.
2. Определение желательной позиции Вашей фирмы по сравнению с конкурентами по уровню внутренней открытости.
3. Самоопределение и формирование решимости руководства работать с иным уровнем внутренней открытости.
4. Формирование конфигурации «внутренних информационных полей».
  - 4.1 Определение действий, необходимых для достижения принятого уровня качества продукции (товаров и услуг) фирмы.
  - 4.2 Определение **абсолютно необходимых** информационных запросов лиц, занятых данными действиями.
  - 4.3 Определение необходимого уровня и скорости перемещения информации между лицами (отделами, службами) для надлежащего выполнения возложенных функций.
  - 4.4 Предварительное определение форм и методов внутренних коммуникаций.
5. Оценка потенциального риска мероприятий по изменению уровня внутренней открытости.
  - 5.1 Определение потенциальной ценности информации для внешних пользователей и возможного ущерба для фирмы от несанкционированного доступа.
  - 5.2 Сравнение затрат по защите и ущерба от утечки информации.
  - 5.3 Оценка уровня сопротивления сотрудников «новым правилам игры».
6. Окончательный выбор архитектуры информационной системы фирмы и оформление информационной политики в нормативных документах (положениях, инструкциях, регламентах).
7. Освоение новых форм и методов коммуникаций.
8. Проверка эффективности выбранных форм и методов внутренних коммуникаций и дальнейшее развитие системы.

# Этап 1. Определение отраслевых стандартов внутренней открытости

- Изучение положений по конфиденциальной информации, принятых на фирмах-конкурентах (выполняет Служба безопасности).
- Включение вопросов об уровне информационной открытости фирм отрасли в программы интервью с претендентами на работу и систематический анализ их ответов (выполняет Отдел кадров).
- Беседа со вновь принятыми работниками о привычных им на прошлом месте работы формах и методах коммуникаций с начальством, коллегами и подчиненными, изучение и обобщение результатов подобных бесед (выполняет начальник соответствующего подразделения, обобщает Отдел кадров).

## Этап 2. Определение желательной позиции Вашей фирмы по сравнению с конкурентами по уровню внутренней открытости

- Оценка нынешнего экономического положения и ближайших перспектив развития фирмы.
- Выработка стратегического решения об уровне оплаты труда основных сотрудников по сравнению с фирмами-конкурентами (всякое заметное отличие в уровне оплаты труда заставляет искать уровень информационной открытости, отличный от принятого фирмами-конкурентами).
- Сравнение существующего и желательного темпов инновационного развития фирмы (повышение темпов инновационного развития однозначно требует повышения внутренней открытости).

# Этап 3. Самоопределение и формирование решимости руководства работать с иным уровнем внутренней открытости

- Осознание степени несоответствия текущего и желательного состояния дел на фирме.
- Краткое составление списка недавних ошибок и проколов, произошедших из-за неадекватности полученной информации или непонимания цели и смысла указаний непосредственными подчиненными.
- Ознакомление с прототипами или рабочими образцами инсталлированных комплексных информационных систем (формальных и неформальных) на передовых зарубежных и отечественных предприятиях.
- Осознание степени дискомфорта в сложившейся системе отношений на фирме («когда очень долго лижут попу, у объекта образуется кровавая мозоль»).

# **Этап 4.1 Определение действий, необходимых для достижения принятого уровня качества продукции (товаров и услуг) фирмы**

1. Определение ключевых параметров качества продукции (товаров, услуг).
2. Определение ключевых операций и переходов между ними, необходимых для достижения принятого уровня качества (построение нормалей технологического и коммерческого процесса).
3. Определение ключевых сотрудников, владеющих знаниями, умениями и ноу-хау, необходимыми для поддержания стабильного уровня качества.

## **Этапы 4.2 - 4.3 Определение необходимых информационных запросов (ключевых) сотрудников**

- Составление списка регулярных и нерегулярных деловых задач сотрудников (подразделений).
- Определение и обоснование необходимой информации, запрашиваемой от иных сотрудников (подразделений).
- Сведение воедино встречных (входящих и исходящих) информационных запросов сотрудников.
- Построение единой карты пересекающихся информационных полей. Возможная формализация информационных потоков.

## **Этап 4.4 Предварительное определение форм и методов внутренних коммуникаций**

- Определение форм адресного получения информации (отчеты и иные письменные источники, презентации и конференции, телефонные переговоры, личные встречи).
- Определение форм безадресного распространения информации (флаерсы, постеры, стенгазеты, радиообъявления, видео-презентации руководителей).
- Определение форм и методов перемещения информации (расположение взаимодействующих отделов и служб, рассадка сотрудников, организация мест внутрисменных перерывов (кофейни, курилки, тренажерные залы, медпункт и пр.), определение форм внерабочего совместного времяпрепровождения сотрудников).



# **Этапы 5.1 - 5.2 Определение потенциальной ценности информации для внешних пользователей и возможного ущерба для фирмы от несанкционированного доступа**

- Оценка степени враждебности окружающей среды и выявление особо злобных «заинтересованных сторон».
- Определение воздействия внутренней информации Вашей фирмы на изменение поведения хозяйственных партнеров (потребителей, кредиторов, поставщиков).
- Анализ прошлого опыта и прогнозирование способов и видов реакции конкурентов на Ваши действия или обозначения действий (strategic foretelling).
- Определение степени валентности технологической информации и информации об организации бизнес-процессов (ее действительная новизна, потенциальная скорость и затраты для ее использования фирмами-конкурентами).
- Оценка затрат на защиту информации.

## **Этап 5.3 Оценка уровня сопротивления сотрудников «новым правилам игры»**

- Степень вовлеченности ключевых сотрудников в разработку новых стандартов их собственного информационного обслуживания.
- Степень изменения принятых форм коммуникаций (особенно, письменные и устные).
- Уровень необходимости освоения сотрудниками новых технических средств.
- Степень изменения веса в организации и в каждом отдельном подразделении информационных брокеров («владельцев процесса»).
- Уровень продемонстрированной вовлеченности и увлеченности руководства процессом изменения.

## **Этапы 6 - 7. Окончательный выбор архитектуры информационной системы фирмы и оформление информационной политики в нормативных документах (положениях, инструкциях, регламентах)**

- Создание минимального (чем меньше, тем лучше) набора нормативных документов, институционализирующих измененные правила.
- Доведение данных документов и предусмотренных ими блоков информации о фирме до всех сотрудников.
- Искусственное, на первых этапах, поддержание жизнеспособности новых форм коммуникаций (например, найм PR агентства для подготовки броских постеров, нарочитое посещение руководством мест общественного пользования и т.п.).
- Реанимация традиционных форм внутрифирменных коммуникаций («железные часы» для приема по личным вопросам).

# Этап 8. Проверка эффективности выбранных форм и методов внутренних коммуникаций и дальнейшее развитие системы

Оцените свою фирму по следующим параметрам от 1 (не бывает) до 5 (постоянно):

- Мы задаемся вопросом «Что препятствует распространить эту информацию?», а не вопросом «Почему мы должны это раскрыть?».
- Мы постоянно вдохновляем подчиненных на изучение нового и вознаграждаем их за то, что они делятся с начальством, коллегами и подчиненными тем, что они узнали.
- Мы предоставляем необходимые ресурсы (прежде всего -- время!) для постоянного обучения подчиненных.
- Мы предполагаем, что, если работник скрывает важную информацию, это является серьезной недоработкой начальника.
- Мы никогда не наказываем людей за распространение внутри фирмы правдивых плохих новостей (и верных порочащих слухов).
- Мы постоянно ищем пути, чтобы заставить работников сообщать руководству о всех действиях, которые кажутся им непродуктивными и бесполезными.
- Мы ценим и постоянно обучаем руководителей всех уровней, начиная с себя, искусству слушать и поддерживаем (у них) желание слышать.

# Результаты самопроверки

- Более 30 баллов - «Вы себе льстите, если это правда, то при таких открытых дверях Вас быстро продует»
- От 25 до 29 баллов - «Вы можете служить примером для многих российских компаний, но нет предела совершенству»
- От 15 до 24 баллов - «Вы идете правильной дорогой!»
- От 7 до 14 баллов - «Скорее всего, Вы внедрили систему внутрикорпоративных отношений от фирмы «Генрих Гиммлер и Ко.».