

– 2017. – № 4 (47). – С. 177–181. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_32463364_79996316.pdf (дата обращения: 15.10.2018).

3) Ромашкин Т.В. Цифровая экономика как новая парадигма экономического развития: вызовы, возможности и перспективы / Т.В. Ромашкин // Финансы и кредит. – 2018. – № 3 (24). – С. 579–590.

4) О Стратегии развития информационного 09 мая 2017 г. – URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения: 15.10.2018)

Применение дизайн-мышления в управлении трудовыми ресурсами как основа понимания и улучшения качества опыта сотрудников

М.К. Асанова¹, Б.М. Макалакова², Р.А. Малахов³

¹к.э.н., ассоциированный профессор кафедры экономики и международного бизнеса,

²м.э.н., старший преподаватель кафедры экономики и международного бизнеса,

³магистрант 1-го года обучения по специальности «Деловое администрирование»

massanova77@mail.ru, beine_79@mail.ru, malaxov15@bk.ru

Аннотация: Создание нового прогрессивного продукта не всегда само по себе приносит успех. Новую технологию должны признать люди. Принципы дизайна основаны на важнейших принципах человеческой психологии: эмоциях, способности действовать, взаимодействии со внешним миром. Человекоориентированность дизайна создаваемых вещей привела к тому, что предметы стали не только удобными, но и эстетичными, формирующими положительные эмоции, эргономичными.

Ключевые слова: мотивация, управление персоналом, дизайн-мышление, управление HR, трудовые ресурсы предприятия, творческое мышление

Дизайн присущ всему тому, что создает человек. В переводе с английского *desing* означает проектирование, разработку. Первоначальное значение этого понятия более широкое, чем визуализация – это деятельность по созданию чего-либо. Синонимом «дизайн-мышления» выступает «проектное мышление». Это активная мыслительная деятельность по проектированию и созданию чего-либо [1].

Дизайн-мыслителем в той или иной мере может выступать любой человек, не только профессиональный дизайнер. Осознанно или нет, но каждый из нас проектирует свою жизнь, использование времени и пространства. Наверняка каждый подмечал, что имеющиеся у него устройства работают не так, не соответствуют ожиданиям. Тогда мы придумываем что-то, чтобы исправить либо восполнить недостатки.

Нужно научиться замечать абсурдное в организации использования трудовых ресурсов. В организации труда, распределении трудовых ресурсов плохой дизайн может породить много проблем в современной жизни людей. В то же время нужно уметь отмечать и хорошее, потому как заботливые дизайн-мыслители создали что-то такое, делающее нашу жизнь проще и легче.

Хорошее дизайн-решение настолько хорошо вписывается в нашу повседневную жизнь, что его сложно заметить. Плохое дизайнерское решение легче заметить, так как оно находится не к месту. Если что-то хорошо дизайнерски продумано, то полученный продукт приятно использовать. Если плохо, то скорее не человек пользуется продуктом, и использование продукта вызывает необходимость проделывать то, что он не хочет. В итоге возникает раздраженность и обозленность.

Очень много вещей, окружающих нас, требуют дополнительных усилий, чтобы узнать и понять, как они работают. В связи с этим выделяют следующие характеристики хорошего дизайна:

- наглядность – сигналы во внешнем оформлении, позволяющие определить полезные свойства вещи. В отношении трудовых ресурсов это может быть униформа, расположение рабочего места работника в помещении, позволяющие приблизительно определить функционал работника;

- понятность – ясность в толковании внешних маркеров в использовании продукта. Так, для более ясной информации используют инфографику.

Дизайн-мышление - это метод для творческого решения проблем, основанный на понимании -глубоких потребностей различных профилей заинтересованных сторон, и его цель - генерировать решения, которые приносят пользу всем заинтересованным сторонам.

Дизайн-мышление - это методология решения проблем, которая порождает инновации через групповое сотрудничество. Термин «творческое мышление» несколько искажает реальность того, что такое дизайн-мышление. Творческое мышление ограничено чистым отражением, в то время как дизайн-мышление предназначено для того, чтобы придумать конкретное решение проблемы, определенной заранее. Понятие итерации - пробовать, терпеть неудачу и улучшать - также имеет первостепенное значение для проектного мышления. Мы не разворачиваем решение раз и навсегда, мы проектируем, тестируем и забираем то, что не работает или что необходимо оптимизировать.

Дизайн-мышление не новый метод. Его начало восходит к 50-м годам, и подход, который мы знаем сегодня, был описан в книге Питера Роу, выпущенной в конце 80-х годов. И вот уже десяток лет мы видим, как мастерские дизайн-мышления цветут повсюду [2].

Если мы в полной мере воспользуемся этим подходом, выйдя за рамки простого размышления при разработке решений, протестируем их в полевых условиях, возможно, потерпим неудачу, вернемся к работе и продолжим итерации, то мы создадим не только действенный круг, но действительно долгосрочный и, следовательно, ориентированный на будущее, подход. Наиболее распространенные приложения ориентированы на разработку новых продуктов, услуг или бизнес-моделей. Apple, Starbucks, Nintendo, Nike и Google являются ведущими компаниями на своих рынках, которые используют дизайн-мышление в качестве ключевого элемента в своих усилиях по созданию новых продуктов и услуг.

Однако потенциал дизайнерского мышления идет дальше, и организации начинают проявлять интерес к включению этого в набор навыков своих сотрудников и, следовательно, в ДНК организации. Таким образом, они смогут обучать своих сотрудников реагировать на множество проблем, возникающих во время их повседневной деятельности.

Если продукт многофункционален и сложен в использовании, то следует изучить инструкцию либо руководство пользователя. В производственной технике часто бывает так, что приобретаемое руководство настолько сложное, что казахстанские специалисты и высококвалифицированные рабочие не могут справиться с наладкой и обслуживанием оборудования. В таких случаях предприниматели практикуют зарубежную стажировку работников в страну-производителя оборудования, либо приглашение иностранных специалистов для монтажа и наладки оборудования, а также инструктажа местного персонала.

Если использование оборудования, как и любого приобретаемого продукта, слишком сложно, то теряется смысл дизайна. И использование сопряжено с дополнительными усилиями и расходами.

Дон Норман выделил следующие свойства вещей: «возможности» и «означающее»[3]. Возможности дают нам знать, что мы можем совершить с предметом. «Означающее» определяет, с помощью каких маркеров люди узнают об этих возможностях. Есть целая наука – семиотика, изучающая знаки и символы. «Означающее» представляет собой способ коммуникации с пользователем, с помощью сигналов и маркеров показывающий, что и как следует делать с предметом, чтобы достичь желаемого.

Дон Норман делает акцент на трех основных сферах дизайна:

1. Промышленный дизайн. Здесь важнейшее значение имеют внешний вид и форма продукта, технические требования и материал, призванные принести наибольшую выгоду для производителя и пользователя продукта.

2. Интерактивный дизайн. Значимым становится то, как человек взаимодействует с технологиями, понятность и удобство использования. Задача интерактивного дизайна состоит в формировании позитивного и приятного опыта человека, поэтому он основан на соблюдении принципов психологии, искусства.

3. UX-дизайн. Он сосредоточен на эмоциональном воздействии. Продукты, процессы, среды, сервисы проектируются так, чтобы пользователь испытал положительные эмоции и удовольствие.

Дон Норман в зависимости от того, какие эмоции возникают во время производственного процесса, предложил делить его на три уровня: интуитивный, поведенческий, мыслительный[3].

С течением времени претерпевает изменения не столько человеческая природа, сколько культура и технологии.

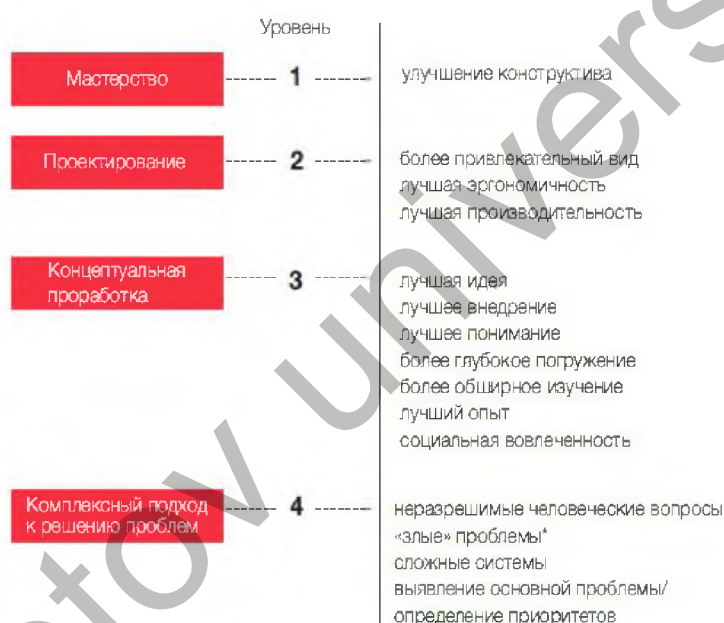


Рисунок 1. Изменение роли дизайнера как пути достижения конкурентных преимуществ
Примечание – источник [1]

«Злые» проблемы – это проблемы, у которых нет ясного и простого решения в силу их неразрывной связи с другими проблемами.

Авторы книги «Придумай. Сделай. Сломай. Повтори. Настольная книга приемов и инструментов дизайн-мышления» разбивают процесс дизайна мышления на 4 стадии.

Первая стадия – «Придумай» - предполагает изучение контекста целевой аудитории, нужд людей, основана на развитой эмпатии.

Вторая стадия – «Сделай» - включает создание концепции, прототипа либо минимально жизнеспособного продукта (MVP – minimalviableproduct), т.е. построение демонстрируемого технического воплощения концепции.

Третья стадия – «Сломай» - означает проверку возможных решений, возможно, вплоть до отказа от них, тестирование с целью создания нового, более совершенного продукта.

Четвертая стадия – «Повтори» - многократное повторение всех предыдущих стадий с формированием множества альтернативных вариантов с целью поиска наилучшего инновационного решения задачи.

По сути, дизайн-мышление - это итеративный и нелинейный процесс. Это означает, что команда разработчиков постоянно использует результаты для анализа, опроса и улучшения своих первоначальных допущений, понимания и результатов. Результаты заключительного этапа начального рабочего процесса дают представление о нашем понимании проблемы, помогают нам определить параметры проблемы, позволяют нам переопределить проблему и, возможно, самое главное, дают нам новое понимание, чтобы мы могли увидеть любую альтернативу решения, которые не могли бы быть доступны с нашим предыдущим уровнем понимания.

Проблемы, которые могут быть наиболее подходящим образом решены при дизайне, должны соответствовать некоторым из следующих предпосылок:

- Задача связана с ситуацией, когда люди испытывают дискомфорт, и есть возможность проникнуться пониманием их потребностей и разочарований.

- Существует определенный уровень понимания этой проблемы, но могут быть разные взгляды и / или аспекты, которые не совсем ясны.

- Уровень неведения и, следовательно, неопределенности относительно высок; экстраполяции не могут быть выведены на основе прошлого опыта.

- Ситуация сложная, так как существует большое количество детерминант и вариантов, поэтому трудно понять, с чего начать.

- Большая часть необходимой информации недоступна или не существует.

- Требуется большой творческий потенциал, чтобы понять и решить проблему.

В этих обстоятельствах проблема - это ситуация, когда что-то «неправильно или не идеально». К термину «проблема» следует подходить комплексно, как к проблеме, которая включает в себя аспекты, которые являются отрицательными (сложность, узкое место, ограничение), положительными (возможность для роста, потенциальные достижения, цель, ориентир) или нейтральными (вызов, изменение).

Чтобы избежать путаницы, важно отметить, что люди, затронутые этой проблемой, могут быть как внешними, так и внутренними для организации, а проблемы могут быть стратегическими или оперативными.

Чтобы проиллюстрировать вышесказанное, давайте рассмотрим несколько примеров реальных сценариев, в которых мы применили дизайн-мышление для разработки новых решений проблем в двух разных компаниях.

Сценарий 1: имидж компании в технологическом секторе не привлекает талантливую молодежь. В компании есть люди высшего калибра в различных технологических дисциплинах, но недавние выпускники не воспринимают компанию как технологически продвинутую, и достаточно трудно привлекать новые таланты.

Ситуация 2: неудовлетворенность внутрифирменной передачей знаний. В крупной компании была выявлена проблема в способе передачи знаний между отдельными лицами и отделами. Такие знания сделают работу получателя более эффективной, увеличат гибкость отдельных лиц и облегчат взаимодействие.

Очень важно включать дизайн-мышление в наборы навыков для людей, работающих в управлении персоналом (кадровой службе) и занимающих руководящие должности.

Дизайн-мышление - это не просто вклад в решение многих кадровых проблем, связанных с улучшением навыков сотрудников. Оно может быть использовано для повышения квалификации людей в организации. Цель состоит в том, чтобы обучить этих людей решать проблемы и повышать эффективность деятельности своих компаний.

Таким образом, отдел продаж может найти больше возможностей при взаимодействии с клиентами, финансовым отделом компании или с многочисленными филиалами. Финансовый отдел может найти решения для облегчения ежемесячной финансовой консолидации. Кроме того, отдел маркетинга может переориентировать свои презентации, чтобы они имели большее влияние.

Вот некоторые из основных преимуществ, которые дизайн-мышление может принести организациям:

- Способствует развитию навыков, необходимых для решения важных стратегических и операционных задач.
- Создает большую осведомленность о людях (внешних или внутренних клиентах), что, в свою очередь, позволяет создавать ценные решения.
- Облегчает обучение посредством экспериментов и прототипов с низким разрешением, увеличивая вероятность успеха с новыми решениями.
- Объединяет организации и сносит ведомственные бункеры, подключаясь к многофункциональным командам.

Дизайн-мышление связано с сопереживанием и поиском лучших способов ведения дел; не только лучшими продуктами и услугами, но и лучшими способами удовлетворения потребностей людей, которые могут привести к множеству решений [4].

Дизайн-мышление предлагает огромный потенциал для создания рабочей среды, которая повышает производительность труда и удовлетворенность сотрудников [5]. Это также приводит к созданию решений, которые являются желательными, осуществимыми и жизнеспособными одновременно, на благо отдельных лиц и всей компании. Оба преимущества являются целями, к которым стремится любая служба по управлению человеческими ресурсами.

Есть много факторов, которые меняют подход к HR, от привлечения и отбора талантливых профессионалов, вплоть до развития и удержания талантов. Независимо от внешних воздействий, факт заключается в том, что это изменение требует новых приложений в том, как мы думаем о наших людях и разрабатываем стратегии управления людьми. Одной из самых последних тенденций является дизайн-мышление и то, как его можно использовать в качестве инструмента для понимания и улучшения качества обслуживания клиентов.

Список литературы

1. Придумай. Сделай. Сломай. Повтори. Настольная книга приемов и инструментов дизайнмышления / Мартин Томич, Кара Ригли, МейделинБортвик, НасимАхмадпур, Джессика Фроули, А. Баки Кокабалли, Клаудия Нуньес-Пачеко, Карла Стрэккер, Лиан Лок ; пер. с англ. Елизаветы Пономаревой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 208 с.
2. Rowe P.G. Design thinking. – London: The MIT Press. Cambridge, Massachusetts, 1987.– 240p. - <http://www.egyptarch.gov.eg/sites/default/files/pdf/Books/Design%20%20Thinkng.pdf>
3. Норман Д. Дизайн привычных вещей./ Д.Норман. Пер. с англ. А. Сёмина. - ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018. – 500 с.
4. Федосеев Б.В., Федосеева Т.В. Критическое мышление и подходы к его оценке службами HR. // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. – 2021. - №11(5). – С.121-128. - <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2021-11-5-121-128>
5. Васильева Е.В. Аналитика и человеко-ориентированный дизайн в управлении интеллектуальным ресурсом государственной службы // Социально-трудовые исследования. – 2020. - №38 (1).– С. 98-113. - <https://orcid.org/0000-0002-0054-832X>

Цифрлық экономиканың халықаралық маркетингке әсері

М.К. Асанова¹, Б.М. Макалакова², Л.С. Шекимова³

¹ Экономика және халықаралық бизнес кафедрасының доценты, э.ғ.к.,

² Экономика және халықаралық бизнес кафедрасының аға оқытушысы, э.ғ.м.

³«Әлемдік экономика» мамандығы бойынша 4 курс студенті
massanova@mail.ru, beine_79@mail.ru, liva.shekimova@mail.ru

^{1,2,3} академик Е.А. Бөкетов атындағы Қарағанды университеті, Қарағанды қ.