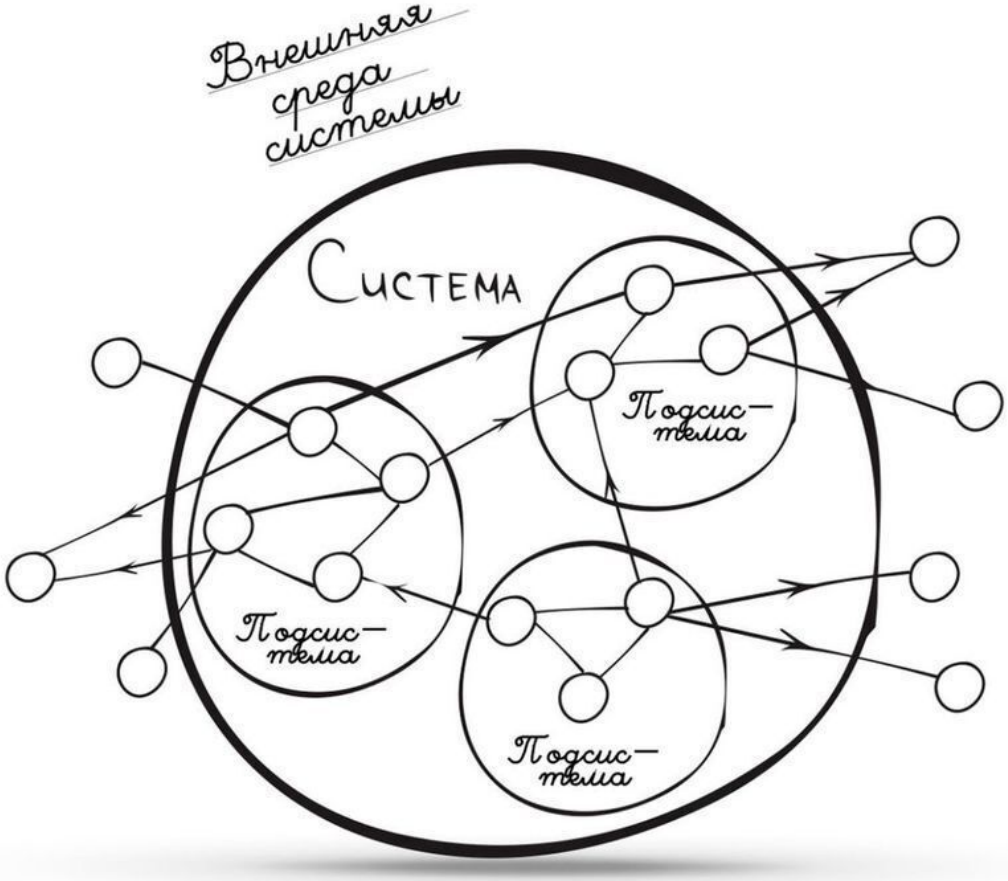
Алексей Назаров

СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ



Все, что нужно знать, чтобы использовать системное мышление в управленческой практике

Алексей Назаров

Системное мышление для менеджеров

«Издательские решения»

Назаров А.

Системное мышление для менеджеров / А. Назаров — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-0051-2138-7

Развитие компетенции «Системное мышление» стало мантрой для компаний вне зависимости от величины, отрасли и географии. Что такое системное мышление и как научиться системно мыслить? Книга представляет краткую и содержательную выжимку по этой теме. Она задумывалась как справочник и руководство для менеджеров среднего звена и руководителей компаний, чтобы в практичной форме дать необходимую информацию. В книге можно найти примеры применения моделей и подходов системного мышления на практике.

ISBN 978-5-0051-2138-7

© Назаров А.
© Издательские решения

Содержание

Введение и краткий обзор содержания книги 7
I. Крайне краткая и неполная история предмета 9
Открытые системы 10
Живые системы 11
О чем системное мышление вообще? 13
Определение термина «система» 14
Какими свойствами обладает система 15
II. Системы управления или целенаправленные системы 18
Целенаправленные системы 19
Минимальный контроль элементов цикла 22
Минимальный контроль связей 23
Пример применения взгляда через класс моделей «Целенаправленная система» 26
III. Адаптивные системы или целеустремленные системы 28
Примеры целеустремленных систем 29
Правильный подход к определению профиля сотрудника 32
IV. Социальные системы 38
Определение социальной группы/системы 39
Ценности 41
Цели 42
Приспособленность 43
Интеграция 44
Определение культуры 45
Клановая культура 46
Иерархическая культура 47
Адхократическая культура 48
Рыночная культура 49
V. Потоки. Системы массового обслуживания 51
Определение системы массового обслуживания (СМО) 52
Зачем вообще нужен такой взгляд 53
VI. Промежуточные итоги 62
VII. Модели «компоненты и связи» 65
Модель Надлера-Ташмена 66
Задачи 67
Неформальные механизмы 69
Исполнители 70
Организационные механизмы 71
Модель Георгия Щедровицкого 74
Процессы 75
Функциональное наполнение системы 76
Связь между компонентами 77
Качество компонентов/материалов/квалификации сотрудников 78
А теперь важное и сложное – принятие управленческих решений 79
VIII. Границы системы 85
Правило №1: Время и стоимость решения 86
Правило №2: Зона ответственности и увольнение 87

Правило №3 Убегающие горизонты 88
IX. Поиск проблем 89
Центральная или ключевая проблема 89
Общий подход к поиску ключевых проблем 90
Диаграмма Исикавы 92
5 Почему 98
X. Живые и открытые системы. Принятие стратегических решений 101
Поток №1 – Входящий 103
Поток №2 – Внутренний 104
Поток №3 – Исходящий 107
Разработка стратегии с фокусом на рыночные возможности 108
Разработка стратегий с фокусом на собственные внутренние ресурсы 112
XI. Собираем все вместе 114
XII. Менеджмент и системное мышление. Итог 116

Системное мышление для менеджеров

Алексей Назаров

© Алексей Назаров, 2020

ISBN 978-5-0051-2138-7
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Все, что нужно знать, чтобы использовать системное мышление в управленческой практике.

Создание и выпуск этой книги были бы невозможны без терпеливой и содержательной поддержки и участия Елены Шаровой, Екатерины Габуевой и Егора Шиенкова. Спасибо вам за помощь и поддержку.

И, конечно, благодарю Георгия Щедровицкого и Андрея Теслинова за вдохновение и сложные вопросы.

Введение и краткий обзор содержания книги

Как возникла идея этой книги

Идея книги возникла вместе с ростом внимания к теме системного мышления применительно к управлению бизнесом: реализации стратегии управления, синхронизации работы различных рабочих функций внутри компании для повышения добавленной стоимости, управления изменениями. Интерес растет, как и частота запросов бизнеса по этой теме, а тема эта невероятно огромна и многогранна.

Помимо этого, системное мышление, как подход к решению проблем, весьма сложно в практическом применении. Сложно, в первую очередь, из-за своего объема, и, во вторую, из-за того, что слишком много неоднозначности и слишком много переменных.

А нужна ли тогда эта книга? Мой ответ – «да». Стоимость некачественных управленческих решений возрастает и продолжит расти, а как повысить их качество? Вот тут системное мышление очень хорошо помогает, если уметь им пользоваться.

Так и возникла идея этой книги – написать «учебник» по системному мышлению для менеджеров, но такой, чтобы он был:

– достаточен, но без излишнего объема;
– структурирован;
– прост в применении;
– практичен.

Как это будет реализовано:

– общее знание о системном мышлении будет сокращено до необходимого объема;

– в книге описана ограниченная предметная область (управление компанией и принятие управленческих решения средним менеджментом) и дана необходимая последовательность размышлений. Таким образом, из всего объема знаний о предмете в книге оставлена только то, что необходимо менеджеру в повседневной деятельности;

– этот объем – это 6 классов систем, которые в той или иной мере могут понадобиться управленцу. Все зависит от масштаба решаемых им задач. Я исходил из уровня управления – менеджмент среднего звена, но с небольшим запасом – «на вырост», это сейчас модно, да и с учетом потенциала карьерного планирования и роста будет полезно.

Из моего опыта следует, что масштаб реально решаемых менеджерами задач невероятно переоценивается, и в реальности у менеджмента среднего звена зона ответственности намного уже, чем «мечтают» теоретики менеджмента и сами топ-менеджеры. В большинстве своем действительно глобальные задачи представители этого уровня управления не решают, увы.

Необходимо ли менеджеру избыточное знание?

Есть в этом свои плюсы и минусы.

Плюсы:

– возможность учитывать больший объем аспектов при принятии решений;
– лучшее понимание контекста, в котором работает компания;
– возникновение желания изменить систему;
– повышение качества принимаемых решений;
– избавление от иллюзий о системном мышлении как о панацее.

Минусы:

– может возникнуть демотивация из-за понимания ограниченности своих полномочий;
– возникновение желания «залезть» в чужую зону ответственности;
– возникновение желания изменить систему при нежелании самой системы;
– избавление от иллюзий о системном мышлении как о панацее.

Я выбрал подход – лучше сократить и упростить.

Какова область применения книги:

– принятие управленческих решений;
– оценка эффективности работы компании в целом;
– разработка стратегий;
– оценка эффективности процессов;
– анализ эффективности использования ресурсов;
– управление изменениями в компании.

Для кого эта книга предназначена:

– для руководителей компаний – частично, несколько глав будут полезны;
– для менеджеров среднего звена;
– для неравнодушных, интересующихся сотрудников компании;
– для консультантов в области разработки стратегий;
– для консультантов в области управления бизнесом;
– для специалистов, внешних и внутренних, занимающихся повышением эффективности работы компаний.

I. Крайне краткая и неполная история предмета

Принято считать Людвига фон Берталанфи родоначальником системного мышления. Хотя, были и задолго до него умные люди, которые писали фундаментальные тексты.

Шли 1930-е годы, Людвиг фон Берталанфи был физиологом и его интересовали вопросы, естественно, физиологии человека и человек как биологическая система. Не только это, но профессия наложила отпечаток. Собственно, и работы его были посвящены по большей части определенным системам – живым и открытым.

Открытые системы

Некие общности, существа, организмы, обменивающиеся с внешним миром чем-то: органическими и неорганическими элементами, информацией и энергией. Кстати, закрытые только энергией.

Живые системы

Это открытые системы, внутри которых протекают самостоятельные процессы преобразования входящих потоков чего бы то ни было. Живые системы обмениваются с внешним миром преобразованными входами. Стабильность этих трех потоков является залогом жизни живых систем.

Об этом будем говорить позже в большем объеме и детально. В целом, взгляд через класс систем «Живые системы» нас в меньшей степени интересует. Глава, им посвященная, больше нужна руководителям компании.

Главное условие существование системы – наличие всех трех потоков

И закрутилось. Не сразу, конечно, а после Второй мировой войны. Кстати, основная работа по системному мышлению Людвига фон Берталанфи вышла только в 1968 году.

Разрабатывать область системного мышления стали в разных направлениях, это не только очень обогащало предмет, но и делало его многосоставным, разнообразным и всеобъемлющим. Возникла общая теория систем. Ее первым автором был сам Берталанфи.

Каждая группа людей искала воплощение систем вокруг себя, естественно находила их и называла системами, считая, что это и есть зерно знаний. Были они по-своему правы.

Тема стала модной и по всему миру начали возникать общества системного мышления. Множество очень умных людей начали разрабатывать это направление: их интересовали вопросы космического масштаба – мир, его развитие и взаимосвязи, логика изменений и взаимного влияния. Высота полета мысли поражает. Но мы с вами постараемся взять из этого то, что сможем применить.

Кстати, среди гуру, работавших над развитием теории систем, есть и наши соотечественники:

– физиолог Владимир Бехтерев;
– врач Александр Богданов;
– физиолог Павлов Иван Петрович;
– физиолог Пётр Анохин;

– философ и ученый Георгий Щедровицкий.

О чем системное мышление вообще?

Предметом исследований в рамках этого направления мысли является изучение:

• **Различных классов, видов и типов систем:** какие они, как нам помогают осознать жизнь вокруг нас;

• **Основных принципов и закономерностей поведения систем/организаций:** это нам нужно для того, чтобы предсказывать как те или иные предметы/системы живут и чего от них можно ожидать;

• **Процессов функционирования и развития систем/организаций:** например, эволюция, равновесие, адаптация, регенерация, сверхмедленные процессы, переходные процессы. А, если знаешь процессы, то можно ими управлять и улучшать системы/организации.

Теория систем рассматривает характеристики любого сложно организованного целого через призму четырёх фундаментальных определяющих факторов:

• **Устройство системы**

Это самое важное. Отвечая на вопрос об устройстве системы мы, по сути, выбираем как будем смотреть на систему/организацию. Каким классом систем воспользуемся.

• **Состав системы**

Из каких элементов состоит – подсистемы, элементы.

Состав определяется ответом на первый вопрос – каков класс систем. Мы это в деталях разберем позже.

• **Текущее состояние системы/организации**

Как сейчас выглядит система.

Почему таково текущее состояние.

Что определило ее состояние на данный момент.

• **Среда, в границах которой существует система/компания**

Каково внешнее ограничение (для нас это будет рынок и государство).

Где проходит граница системы – что мы еще рассматриваем, а что – уже нет.

Я везде подчеркиваю, что мы работаем с частным случаем системы – организацией. Потому что это среда, в которой работают менеджеры и, фокус направленности данной книги.

Определение термина «система»

А что такое система вообще?

Определений можно найти множество, но все они «танцуют» вокруг вот этой идеи – интернет нам в помощь:).

Система – (др.-греч. σύστημα «целое, составленное из частей; соединение») – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.

Потребность в использовании термина «система» возникает в тех случаях, когда нужно подчеркнуть, что *что-то* является большим, сложным, не полностью сразу понятным, при этом целым, единым.

В отличие от понятий «множество», «совокупность» понятие системы подчёркивает упорядоченность, целостность, наличие закономерностей построения, функционирования и развития. Это из Википедии.

Какими свойствами обладает система

1) Отграниченность от среды: система есть абстрактная сущность, обладающая целостностью и определённая в своих границах.

Проще говоря, у системы есть границы, в пределах которых мы рассматриваем поставленную задачу, не выходим за нее, дабы не замахнуться на счастье всего человечества.

Например, компания рассматривается отдельно от других компаний, рынка, государства и так далее.

Например, мы рассматриваем один из отделов внутри компании – взаимодействие, отношения, распределение ролей и власти, но не компанию целиком.

Система абстрактна, потому что как мы на отдел посмотрим (помните про призму?), так и увидим. А точка зрения определяется задачей или проблемой, которую мы хотим решить, и определяет класс систем, с помощью которого мы смотрим на систему/организацию.

2) В системе существуют **связи между элементами:** эти связи определяют взаимодействие элементов и их взаимозависимость. Из серии – потянул за ниточку, и стена упала.

Пример
Элемент системы №1- Сотрудники
Элемент системы №2 – Менеджеры

Связи между ними:
Подчинение/управление от менеджеров к сотрудникам;
Выполнение/достижение результатов от сотрудников к менеджерам.

Если Менеджеры неверно/некачественно используют связь ***подчинение/управление,*** то не получают результата: связь ***выполнение/достижение результатов*** «ударяет» по ним тем, что они не выполняют поставленные задачи.

Пример уж совсем поверхностный, извините, далее рассмотрим его во всех красках и деталях.

3) Еще одно свойство системы – **эмерджентность** – появление у системы свойств, не присущих элементам системы; принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих её компонентов. Иногда этот эффект называют еще синергией.

По-простому: возможности системы превосходят сумму возможностей составляющих её частей; общая производительность или функциональность системы выше, чем у простой суммы элементов. И этому свойству системы посвящено множество статей, книг, мыслей и надежд. Все хотят получить положительный синергетический эффект, и все уповают на эмерджентность – вместе мы сможем горы свернуть!!!

Примеров масса, и все они очень просты.

Например, каждый из сотрудников АВТОВАЗа в одиночку не сможет собрать машину, а вместе они это делают каждый день множество раз.

А почему они могут это сделать?

А вот это и есть наша эмерджентность: компоненты (людей и станки) мы соединили различными и множественными связями и вот, получили автомобиль.

Ну и молодцы.

4) Иерархичность – каждый элемент системы может рассматриваться как система; сама система также может рассматриваться как элемент той или иной *надсистемы* (*использующей системы*).

А проще: мы можем для поиска систем использовать как микроскоп, фокусируясь на деталях и препарируя их, так и телескоп – поднимаясь над деталями и видя большую картину происходящего.

Пример

– Человек как система (целеустремленная);

– Отдел, состоящий из сотрудников, процессов, целей, распределения власти, …. (социальная система или целенаправленная);

– Компания как совокупность отделов с теми же компонентами в укрупненном размере – отделы, процессы, цели, …. (социальная система или целенаправленная);

– Индустрия как совокупность компаний, рынок в целом, законодательство, …. (живая, открытая система).

Более высокий иерархический уровень оказывает воздействие на нижеследующий уровень и наоборот: подчинённые члены иерархии приобретают новые свойства, отсутствовавшие у них в изолированном состоянии (влияние целого на элементы), а в результате появления этих свойств формируется новый, другой «облик целого» (влияние свойств элементов на целое).

Итак, что мы имеем для начала разговора:

системное мышление, это такой способ смотреть на окружающий мир и выделять из него объекты, которые затем рассматриваются как совокупность различных элементов и связей. И такой взгляд дает нам возможность увидеть новое и лучше понять предмет, на который смотрим. Например, свою организацию и закономерности ее развития.

А предметы эти мы называем системами – совокупностями элементов и связей. Мы можем на один и тот же предмет посмотреть через призму разных классов систем и увидеть разное. Главное – это удерживать точку зрения и не прыгать с точки на точку.

У системы есть границы – мы должны себе сказать: «Этот элемент мы еще рассматриваем, а этот – уже нет».

У системы есть эффект эмерджентности – целое дает больше совокупности его элементов за счет связей между ними.

Вот и все для начала.

Может встать вопрос – как проводить границы и как выбирать подходящий класс систем, но, собственно, и книга об этом.

Знатоков темы прошу отнестись с пониманием к упрощениям и сокращениям. Все-таки цель работы не написать еще одну монографию по истории системного мышления (информации и так достаточно), а помочь менеджерам компаний использовать часть накопленных знаний в процессе повседневной работы. Практично, упрощенно, конкретно и коротко.

II. Системы управления или целенаправленные системы

Мы начинаем рассмотрение классов систем именно с этого класса – целенаправленные системы, потому что я рекомендую именно так, в первую очередь, смотреть на любую компанию, отдел или функцию. Ведь компании, в которых мы работаем, создавались с определенной целью – прибыль, оборот, достижение доли рынка, оказание услуг (для некоммерческих организаций). Организации желают эти цели достичь. Это их основная цель.

Целенаправленные системы

Это такой взгляд на объект, который подразумевает, что мы оцениваем, насколько эффективно и быстро этот объект приближается к поставленной ему цели.

Сам объект не выбирает цель, но может выбрать способ ее достижения, цель ему дается «сверху», откуда-то, она для него внешняя.

А какие задачи решает менеджер, чтобы ему был нужен такой взгляд на предмет (отдел, группу, команду, функцию) и соответствующий инструментарий?

Существует менеджмент как деятельность. Рассмотрим ее здесь как функцию управления сотрудниками.

И какова же эта деятельность?

Эта деятельность имеет своей целью достижение определенного результата с использованием усилий других людей.

То есть, мы используем людей и другие материальные и нематериальные ресурсы: комбинируем их, перераспределяем и пытаемся получить максимально эффективный результат: как минимум – достичь поставленной цели, как максимум – достичь поставленной цели с минимальным расходом ресурсов.

Какой же класс систем нужен менеджеру?

О, здесь есть определенность – это целенаправленные системы.

Этот класс систем, который описывает все системы управления, а точнее, из него и вышли все управленческие модели:

- **Управленческий цикл**: планирование – постановка цели – контроль – обратная связь – мотивация – развитие;
- **Цикл PDCA**: планируй (Plan), делай (Do), проверяй достижение (Check), воздействуй (Act);
- **Цикл PDSA**: планируй (Plan), делай (Do), изучай результат (Study), воздействуй (Act).

Как вы видите, из этих примеров вытекает, что управленческая деятельность – это циклическая деятельность. Управленцы ходят по кругу с целью достичь заданной точки назначения.

А вот так выглядит этот взгляд в графической форме (Подсмотрено у Андрея Теслинова, DBA Concept):

Цель —

ставится извне и является заданной точкой, в которую мы должны попасть. Ее можно/нужно сформулировать очень четко и определенно – SMART модель нам в помощь. Мы должны проверить есть ли цель и четко ли она сформулирована и двинуться дальше.

Сравнение —

сравниваем, насколько мы далеко от точки «Б», сколько еще нужно пройти. Мы не оцениваем реально это или нет, мы просто вычисляем.

Выработка решения —

принимаем решения как преодолеть это расстояние. По факту, это самый неоднозначный шаг, где может быть много разных вариантов. Сейчас мы не будем обсуждать его качество, но должны проверить: а есть ли этот решение, оно сформулировано и понятно, в нем есть шаги, этапы, промежуточные результаты?

Подготовка исполнения и Ввод изменений —

эти шаги заслуживают тех же комментариев: здесь много неоднозначности и различных вариантов действий. Но для нас сейчас главное – зафиксировать факт, что мы внедрили изменения, донесли их до людей и закрепили новые цели на уровне процессов. По сути, на этом этапе нужно получить ответ на вопрос – новые цели и наше решение по их достижению внедрены и контролируются?

Изменения в деятельности —

это, собственно, сам процесс деятельности. Он здесь указан как результат наших предыдущих решений и поступков. В этом пункте мы ничего не делаем и не проверяем.

Наблюдение —

это, по сути, контроль. Мы наблюдем за процессами изменений деятельности сотрудников. Смотрим на показатели, контрольные точки, принципиальные показатели и оцениваем их с точки зрения правильны они или нет, туда мы движемся или нет, как быстро движемся.

Нужно убедиться, что мы контролируем то, что нужно и получаем достаточно информации и компании.

Оценка —

это обратная связь. Основной инструмент корректировки поведения системы. Управленцы корректирует траекторию движения компании к точке «Б». Обратная связь, это как руль в автомобиле.

Мы проверяем вносим ли мы изменения в деятельность компании, правильные ли сигналы ей подаем, правильно ли корректируем.

Сравнение —

и опять сравниваем наш прогресс относительно поставленной цели.

И так управленец «ходит по кругу» с установленной периодичностью. Корректирует движение компании, поступки и направление усилий людей, принимает решения о перераспределении ресурсов.

Зачем нужна эта модель?

Глядя на свою деятельность через нее – последовательность элементов/событий и связи между ними, преемственность и непротиворечивость – можно понимать, насколько управляема нами система/компания.

Минимальный контроль элементов цикла

– Все ли пункты есть в нашей деятельности, нет ли пропусков;
– Регулярен ли этот цикл.

Минимальный контроль связей

– Нет ли противоречий между элементами (об этом будет подробнее далее);
– Вытекает ли из предыдущего последующее.

Небольшой комментарий:

качество принимаемых решений и сам процесс принятия решений – это уже другой вопрос и другая модель, а точнее их очень много. Все зависит от того, по какому поводу нам необходимо принять решение. Модель целенаправленной системы никак нам в этом не помогает.

А что помогает?

• Модели принятия стратегических решений:
частично нам пригодятся классы систем «Открытые» и «Живые»;
• Модели планирования:
системы массового обслуживания,
математические расчетные модели;
• Модели принятия решений:
сравнение альтернатив,
анализ рисков,
моделирование финансового результата.

Но это уже не совсем частные случаи классов систем, которые мы можем притянуть за уши, а можем просто воспользоваться стандартами решений, не пытаясь обязательно привязать их к одному из классов систем или к общей теории систем.

И вообще:

В конце любого анализа с использованием системного подхода стоит эксперт, который помогает принять правильное решение.

А что делает системное мышление? Оно подводит к этому специалисту, не дает его пропустить, и в суете пройти мимо, и говорит: «Вот, теперь тебе к нему, а со мной встретишься в следующий раз при решении новой задачи».

В этом и сложность его применения – менеджеры жаждут конечных решений, а не правильного подвода к ним. И узкие специалисты могут показывать в менеджменте очень неплохие результаты, **решая стандартные и привычные задачи**. Но при больших изменениях на рынке и в компании лучше зовите специалиста по системному мышлению.

Давайте разберем примеры на основе управленческого цикла.

Посмотрим, как он соотносится с более общей моделью целенаправленных систем, приведенной выше.

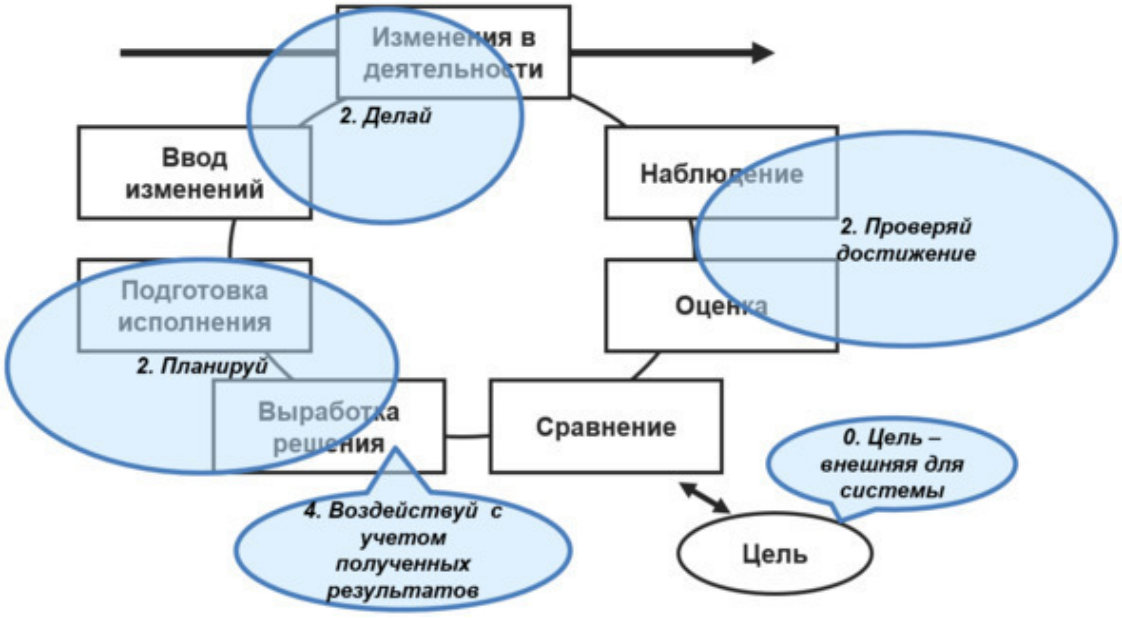
Управленческий цикл: *планирование – постановка цели – контроль – обратная связь – мотивация – развитие.*

Получается, что наш управленческий цикл проходит по всем элементам и связям модели класса систем «Система управления» и даже еще «с нахлестом» – с переходом на следующий цикл.

Все управленческие модели, которые основаны на этом классе систем так поступают: предлагают цикличный контроль и регулярное улучшение качества решений. Кстати, это говорит о том, что управление это процесс постоянной корректировки управляемого объекта. И процесс это не останавливается, мы не можем достичь совершенства, мы на пути к нему.

Еще пример наложения:

Цикл PDCA: планируй (Plan), делай (Do), проверяй достижение (Check), воздействуй (Act).



Итак, итог:

• Деятельность циклическая;

• Элементы понятны;

• Их, эти элементы, немного по-разному трактуют разные подходы, но суть не меняется;

• Нужно проверить все ли элементы у нас есть;

• Нужно проверить, как после одного элемента следует другой – не возникает ли противоречий.

А люди где?

А пока нигде.

Мы смотрим на компанию как на систему, стремящуюся в точку «Б». Люди появятся позже и добавят красок, но именно добавят. Нам придется идти на компромиссы и учитывать их особенности.

НО, МЫ НЕ ИМЕЕМ ПРАВА РАЗРУШИТЬ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ИЗ-ЗА ОСОБЕННОСТЕЙ ЛЮДЕЙ.

Пример применения взгляда через класс моделей «Целенаправленная система»

1. Поставлена ли нам цель? По SMART, четко и понятно?
Объем продаж 100 000 000 руб.

2. Как далеко мы от нее? Рассчитываем сколько не хватает для достижения
80 000 000 руб. Не хватает 20 000 000 руб.

3. Принимаем решение как будем достигать. Это самый обширный пункт. Сама модель никак нам не помогает оценить качество нашего решения и его реалистичность. Для выработки эффективного решению нужно применять другие приемы и классы систем, их много и здесь их рассматривать не будем, это целые области знаний отдельные – например, выработка стратегии или принятие решений. Хочу подчеркнуть что данный класс систем не дает сам по себе нам прекрасные решения, а только следит, что мы идем к ПРИНЯТОМУ решению. Мы должны здесь убедиться, что решение у нас есть, любое, но есть.

Наше решение (не факт, что правильное, но это то, что мы сейчас решили и лучше не получилось) – Увеличиваем количество клиентов компании – ищем новых и старых возвращаем.

4. Подготавливаем исполнение нашего решения. Фрагментируем наше решение до каждого исполнителя, переводим его в измеримые личные или коллективные цели, корректируем процессы, изменяем структуру (если нужно), рассчитываем промежуточные цели и показатели.

Раз уж мы такое решение приняли, то считаем: сколько клиентов нужно; сколько какой сотрудник должен вернуть или привлечь; оцифровываем все показатели; всем ставим планы и цели. Разрабатываем промежуточные показатели: сколько клиентов к какому времени привлечь; из каких отраслей; за счет каких продуктов или услуг….

5. Вводим изменения – выделяем ресурсы, информируем всех.

Уточняем необходимые ресурсы включая время и дополнительных людей. Всех многократно и обильно информируем.

6. Начинается измененная нами деятельность/работа.
Запускаем процесс и даем сотрудника адаптироваться.

7. Наблюдаем и проверяем достижение промежуточных целей и показателей.

Контролируем, достигли ли все сотрудники всех целей, сводим все результаты так, как были поставлены цели – строго и прозрачно. Что поставили как цели, то и контролируем.

Кто-то достиг цели, а кто-то – нет. Все считаем.

8. Оцениваем расхождение – есть или нет, в плюс или в минус
Получилось?

Да! Ничего не делаем, наслаждаемся промежуточным успехом и всех долго и искренне хвалим.

Нет: ((. Насколько не получилось?

9. Сравниваем с запланированным результатом оставшимся временем.

Оцениваем расхождение. Не хватает 10 000 000.

10. Принимаем новое решение, если старое дало расхождение «в минус».

Опять садимся за планы, корректируем принятое решение и думаем как сократить отставание.

11. И все заново ….

Немного неестественно, сухо и отстраненно?

Да. Мы же управляем достижением точки «Б», какие тут могут быть эмоции.

И именно так мы должны действовать – помните, системное мышление это взгляд через определенную призму и отбрасывание несущественного для данной точки зрения. И нужно держаться подхода и не отклоняться.

А, кстати, всеми любимый Agile, это тот же процесс, но:

– в нем часто меняется точка «Б»;

– цикл управления короткий: мы ставим небольшие цели и чаще получаем промежуточные результаты;

– решение вырабатываются исходя из того, что у нас полная функциональная команда и что мы должны быть в состоянии показать промежуточный результат заказчику и не испугать его.

Комментарий:

Если, вдруг, Agile прошел мимо вас, то вот каков этот подход.

Это методика разработки программного обеспечения, которая перешла позже в качестве методики работы над любыми проектами, и не связанными с программным обеспечением тоже.

Что же отличает Agile (не все, но то, что нам сейчас интересно): вся работа над проектом делится на короткие сессии, в которые, полностью укомплектованная команда, должна выполнить очередной этап проекта и сдать его клиенту. В каждую сессию проверяется готовность «блока» и цель проекта может быть скорректирована по результатам сданной работы и обратной связи от заказчика. По сути, процедура часто контролирует промежуточные результаты и часто корректирует конечную цель проекта. Другими словами, происходит частое управленческое воздействие.

Конец комментария.

И все? С этим классом систем – все.

Ну нет, не все, конечно, мы же с живыми людьми работаем.

А если это человек, то это уже класс систем «целеустремленная система».

И это уже следующая глава.

III. Адаптивные системы или целеустремленные системы

Целеустремленная система —

это такая система, которая сама в состоянии поставить себе задачу (в отличие от целенаправленной, для которой цель приходит извне) и определить способ ее достижения.

Другими словами, это такая система, в которую включен механизм самостоятельной постановки целей.

Например, человек (как пример такого класса систем) имеет внутреннюю мотивацию к самореализации, сам в состоянии поставить себе цель без внешнего воздействия и сам может выбрать способ ее достижения.

Этот класс систем структурирует взгляд на предмет как на системы, которые могут адаптироваться в более широком диапазоне – выбрать и цель и способ достижения. В отличие от целенаправленных, которые могут только стремиться к поставленной цели, выбирая способ.

Что дает взгляд через такой класс систем?

Мы можем лучше описать объект (если считаем, что он таков) и лучше предсказать, как он себя может повести.

Примеры целеустремленных систем

– Люди;

– Компании, где в культуре заложены изменения и приветствуется гибкость и адаптивность;

– Все разумные существа вообще. Животные, например – обезьяны, собаки дельфины, даже коты. Особенно коты.

Но нас интересует только человек.

А вот теперь интересный пример иерархии систем: если компания – это целенаправленная система, а человек – целеустремленная, то мы получаем (можем получить) противоречие целей и способов.

Наша целенаправленная система идет себе, и никого не трогает, в точку «Б», а наши целеустремленные системы, которые находятся в ее границах, хотят совсем другого.

Что делать?

Ответ на этот вопрос получен давно, хотя сейчас его все больше ставят под сомнение.

Но, тем не менее, **целенаправленная система должна направить целеустремленные в точку «Б». Это ее задача и смысл существования. А целеустремленные системы должны туда идти.**

Итак, человек/сотрудник – целеустремленная система. Как это выглядит?

В одной из книг по системному мышлению (Рассел Линкольн Акофф) человек рассматривается как совокупность составляющих его личности. Эта совокупность достаточно обобщенно и не в полном объеме указана ниже:

– профиль компетенций;
– мотивация;
– знания;
– ценности;
– приоритеты;
– привычность действий;
– предыдущий опыт;
– личные склонности;
– психологические особенности;
– …

А графически выглядит это так:

Таким образом, человек всегда находится в состоянии выбора, руководствуясь вот этими всеми и многими другими внутренними элементами.

Если смотреть на него, как на систему, то он представляется как совокупность ценностей, приоритетов, мотиваторов, темперамента, черт характера, которые влияют на его выбор как по отдельности, так и в сочетании друг с другом, давая тот самый уникальный эмерджентный эффект, который мы называем личностью, реагирующей на внешние раздражители.

А если строже, то человек это функция от множества переменных (перечислены выше):

$$У = F (X1, X2, X3, \ldots, Xn)$$

Получается, что мы являемся функцией наших черт характера и других личностных особенностей.

Конечно, чтобы человека описать функцией, нужно соблюсти одно из основных правил определения функции – это независимость переменных. А с этим сложности… Мы не до конца знаем, как, даже перечисленные переменные, влияют друг на друга.

Для описания такого частного случая системы как человек, нам понадобятся знания психологии и нейрофизиологии.

Очень обширные знания.

В этом и состоит сложность описания человека, как целеустремленной системы: информации много, но единого взгляда на психологический мир человека нет.

Мы можем оперировать только теми знаниями, которые накопили к данному моменту.

Я сразу хочу сказать скептикам, которые могут возразить: «Если мы не все знаем, то и не можем дать правильный ответ, а значит нечего умничать. Чутье нам в помощь и магия». Нет, дорогие мои, не так! Мы будем использовать тот неполный набор знаний, которые накопили к данному моменту и делать максимально достоверные прогнозы из возможных.

И если отложить в сторону этот недостаток, то такой подход поможет структурировать наш взгляд (не наш, конечно, а менеджера, мы же о нем здесь пишем) на своих сотрудников.

И мы сможем задуматься о составляющих, определяющих его поведение.

А как мы узнаем о них?

Ну, здесь наука продвинулась прилично. Можно тестировать, давать кейсы, наблюдать за сотрудником в процессе выполнения им рабочих обязанностей.

Короче, оценить человека можно, хоть и не так просто.

И что менеджер может сделать с результатами оценки?

Я предложу свой набор переменных, которые стоит оценивать у сотрудника и анализировать. Этот набор показал свою эффективность при проведении исследований у моих клиентов. На полноту я не претендую, но достаточно большую часть портрета нарисовать сможем.

Правильный подход к определению профиля сотрудника

Итак, если мы подбираем человека на конкретную позицию в нашей системе, то нужно описать в какой системе будет работать сотрудник, в какую целенаправленную систему ему нужно будет вписаться.

Что нужно анализировать о нашей целенаправленной системе (почему именно это будет позже, здесь пока покажу только результат):

● **Культура компании:**
– какова она (есть много классификаций, можно выбрать любую);
– рыночная, адхократическая, клановая, иерархическая, процессная;
– управленческая практика в компании.

● **Функционал и специфика задач**
– управленческая должность или должность специалиста;
– какие качества нужно иметь для выполнения этих задач:
функциональные, личностные склонности, специальные знания.

● **Уровень предсказуемости работы**
– высокая предсказуемость, рутинность и отлаженные процессы;
– много факторов, необходимость принимать решения и брать ответственность на себя.

Можно больше, конечно, элементов брать, но задача этой книги не усложнять и так непростую тему. Для сомневающихся хочу сказать, что очень многое определяется культурой, и очень много важных факторов в ней «зашито».

Хорошо, внешнюю границу определили.
Графически она выглядит примерно так:

И теперь можно переходить к профилю самого сотрудника.

Итак, переменные, определяющие F (X1, X2, X3, …, Xn) :

• **Личностные ценности и приоритеты:**
– что важно;
– чем руководствуется при выборе как поступить;

• **Мотивационный профиль:**
– ожидания о работы – чего хочет от компании;
– ожидания от задач и функционала – что хочет делать;

• **Культурные предпочтения:**
– в какой культуре ему будет комфортно ДОЛГО работать;

• **Предыдущий опыт работы:**
– функциональный;
– специфический;

• **Способность принимать решения и брать ответственность:**
– может и хочет;
– не может;
– не хочет;
– не может и не хочет;

• **Коммуникативные особенности:**
– экстраверт;
– интроверт;
– детальность информации;
– скорость речи;
– …

Все это можно с ОГРАНИЧЕННОЙ достоверностью тестировать еще при приеме на работу. И при больших расхождениях с образом компании нужно задуматься о том, сможем ли мы «вписать» такую целеустремленную систему в нашу целенаправленную.

Основная задача – это оценить, насколько то, что компания/должность/функция может предложить сотруднику, ему по-настоящему интересно. Интересно ли это ему вообще? А сможет ли он справиться с задачами?

А к чему эти вопросы?
А к тому, что в любой компании есть нечто достаточно устойчивое, ее позвоночник:
– культура;
– структура;
– распределение власти и функционала по позициям.

И лучше понимать, как наша целеустремленная система впишется в нашу целенаправленную систему и сколько управленческих усилий нам придется потратить на его/ее адаптацию. А стоит ли овчинка выделки?

Гуманисты (это целое направление в философии. Основная идея – человек может все, вы только дайте ему шанс и создайте условия) говорят: «Да, конечно, стоит. Человек способен на все, ему нужно только условия создать».

Но культуру, структуру и распределение власти и функционала по позициям так просто не поменяешь и, точно, не поменяешь под каждого сотрудника.

Да, звучит не очень гуманно, но и книга для практиков и для реалистов.

И еще раз – чем больше мы будем тратить сил на «вписывание» одной системы в другую, тем больше это у нас займет времени и других ресурсов и тем меньше их останется на, собственно, достижение точки «Б».

Иерархия систем такова – целенаправленная система важнее целеустремленной, целеустремленная должна вписываться в целенаправленную, отвечать на ее требования адекватной реакцией, по меньшей мере.

Если смотреть на людей, как на системы, то они представляются как совокупность ценностей, приоритетов, мотиваторов, темперамента, черт характера. Совокупность, реагирующая на внешние раздражители. Для описания таких систем нам понадобятся знания психологии.

Это отдельная большая область знания. Я точно не планирую ее здесь излагать. Для нашей задачи – помочь менеджеру принять правильное управленческое решение – нам достаточно знать, что эта область знания есть и нужно прийти к специалисту в данной области, попросить, принимая во внимание особенности нашей внешней системы (организации), описать человека, который в нее впишется без больших конфликтов.

Целенаправленная система ставит сотрудникам цели и корректирует их поведение (до известных границ) для достижения поставленного результата.

И, если люди не могут/не хотят регулироваться и управляться, то это не отменяет задачу и смысл существования целенаправленной системы – достичь точки «Б», используя ресурсы целеустремленных систем.

Ну что, мы получили два класса систем, которые нужно знать менеджеру:

- целенаправленная система (внешняя), определяющая приоритеты.
- целеустремленная система (внутренняя), которая как-то реагирует на эти приоритеты.

Это тот минимум, с которого нужно начинать изучение системного мышления в рамках управления сотрудниками.

Задача менеджера – согласовать требования внешней системы, поскольку она для нас целевая, с возможностями внутренней – обеспечивающей системы. Иными словами, организовать эффективное функционирование.

Задача и в том, чтобы не допустить фатальных или значительных разрывов между требованиями внешней среды и возможностями внутренней системы.

Часто встречающиеся примеры «разрывов»:

1. Сотруднику не подходит культура компании;
2. Сотруднику не интересен функционал его должности;
3. Скорость работы не подходит сотруднику;
4. Компания предъявляет завышенные требования к самостоятельности сотрудника;
5. Уровень неопределенности в компании настолько высок, что парализует мотивацию большинства сотрудников;
6. Культура компании подразумевает необходимость договариваться между собой, а сотрудник может работать только в четко определенных связях и процессах;
7. Компания ожидает от сотрудника предпринимательского поведения, что, в принципе редко встречается.

Что делать при больших отклонениях?

Не так уж и много вариантов, а точнее – один – согласовывать системы, руководствуюсь приоритетом целенаправленной.

А именно:

– принимать на работу подходящие целеустремленные системы (работников);

– корректировать реакции целеустремленной системы;

– корректировать некоторые аспекты целенаправленной, так, чтобы на рынке труда можно было бы найти требуемые целеустремленные в достаточном количестве за приемлемые деньги.

Казалось бы, все даже слишком очевидно, так?

Попробуйте сделать такое упражнение в своей компании:

– воспользуйтесь предложенной моделью описания вашей компании;

– оцените несколько ваших сотрудников на степень соответствия ее требованиям;

– обдумайте результаты и оцените степень расхождения и ресурсы, затрачиваемые на согласование систем. Это может быть оправдано или нет;

– подумайте над необходимыми корректировками и согласованиями между этими двумя классами систем.

А я вам приведу пример из жизни. Для этого нам понадобится наша модель.

У нас есть компания, в которой очень процессная культура: все идет по плану, по единожды установленному процессу. От сотрудников ожидается, что они будут дисциплинированно исполнять процессы и не нарушать правила и инструкции, которые «кровью писаны».

Культура компании всегда хорошо видна и ее легко определить. Процессная культура – не исключение. Это всего лишь один, хотя и очень важный элемент нашей среды.

И вот, наш HR департамент нашел очень перспективного кандидата и результаты оценочных мероприятий (собеседование, тестирование, решение кейсов) показали, что кандидат сверхмотивирован, склонен добиваться поставленных целей любой ценой, он очень целеустремленный и настойчивый, привык работать на результат (тест Cattell – 16PF вполне может все это показать).

Нужно ли брать такого кандидата?

Если мы его возьмем, то получим полный букет «разрывов», которые быстро его демотивируют.

Но что же делать?

Стоит подумать, нужен ли нам такой сотрудник.

И если ответ «да, нужен», то нам придется создать вокруг него защитную оболочку, которая помогала бы ему достигать цели.

Это как?

Меньше правил и ограничений, разрешение нарушать или менять процесс, разрешение экспериментировать ….

А нам это нужно? Компания должна ответить на этот вопрос.

А это просто? Нет, и еще недешево, а часто просто дорого для компании.

Мы с вами рассмотрели такие примеры целенаправленных систем как «сотрудник», «человек», а есть ли еще примеры целеустремленных систем?

Да, есть, это адаптивные компании, или компании без стратегии и цели: оппортунистические, гибкие, постоянно меняющие и свои цели и способы их достижения. К таким компаниям относятся все или почти все молодые компании – Start up, которым нужно выжить любой ценой и которые еще не обременены структурами и политиками.

Например, компания поставляющая своему ключевому клиенту копировальную технику, а также, по запросу, все что угодно: телекоммуникационное оборудование, маски и респираторы, шины для грузовой техники. И делает компания это, даже если в этой области не обладает экспертизой и опытом.

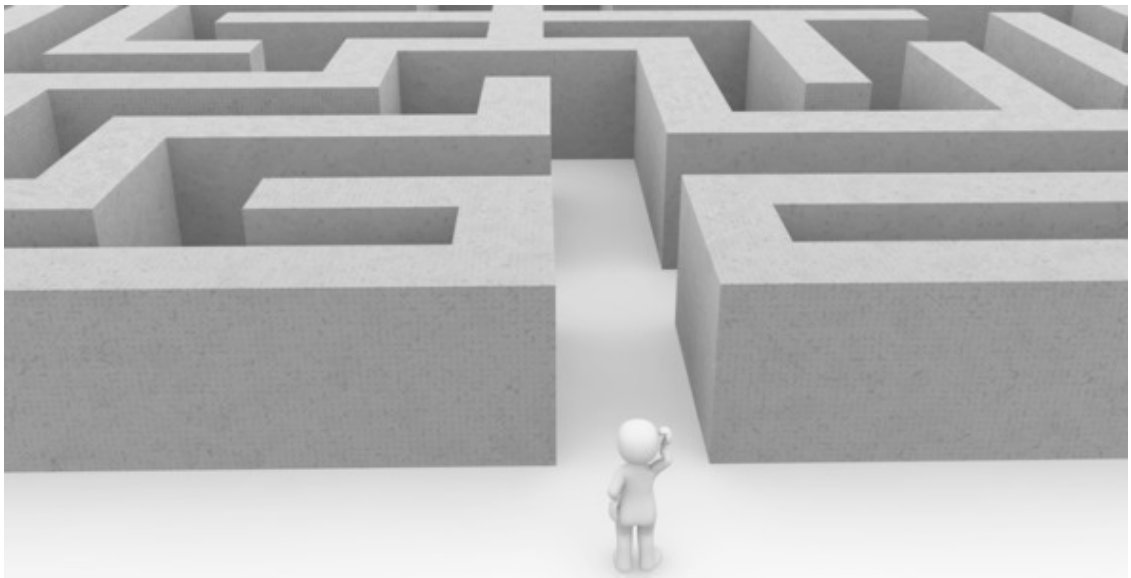
Хорошо ли быть такой компанией?

А это зависит от окружения – если все вокруг меняется с калейдоскопической скоростью, то хорошо, а если окружение спокойно, то это очень расточительно.

Гибкость и независимость – это хорошо, но это не бесплатно.

Такие компании ведут себя, как люди :).

IV. Социальные системы



Что еще нужно знать менеджеру о системном мышлении?

Из самых близких и непосредственно нужных, это класс систем, а по сути, одна – **социальная система.**

О чем это?

О том, как целеустремленные системы (люди) группируются в социальные группы. Что их объединяет, разъединяет, что формирует группы, что увеличивает границы между разными социальными системами, а что их размывает и уменьшает.

Зачем менеджерам это нужно знать?

Менеджеры работаю как с отдельными сотрудниками, так и группами людей – отделами, проектными группами, командами…

Зная принципы жизни этих групп, можно описать эти социальные системы, например, группу подчиненных сотрудников, и предсказать их поведение в различных ситуациях. И, если мы можем их предсказать, то можем ими управлять.

А это та задача, за которую управленцам платят зарплату.

Как описать социальные группы я покажу ниже, но если вы помните, то системное мышление не дает прямого ответа относительно качества нашего решения – как управлять конкретной группой. Как и в случае с другими системами, системное мышление показывает на что нужно смотреть и что не нужно упускать при рассмотрении, но для финального решения в некоторых случаях понадобится эксперт. Для данного класса систем экспертами являются психологи (как и при рассмотрении целеустремленных систем) и социологи.

Но, при определенной подготовке, можно и самостоятельно принять решение. Нет, конечно, не все линейно и просто: взаимодействие внутри социальных групп и между ними не механистическое, но можно предсказывать «большие» события и наиболее вероятностные реакции людей, объединенных в группы.

Определение социальной группы/системы

Социальная система – это совокупность социальных явлений и процессов, которые находятся в отношениях и связи между собой и образуют некоторый социальный объект.

Если проще, то социальная группа – это люди, ее составляющие, и всевозможные отношения между ее участниками.

Социальная группа выступает как единство взаимосвязанных частей, обеспечивающее ее существование, функционирование и развитие как целого. Любая система предполагает наличие внутренней упорядоченности и установление границ, отделяющих её от других объектов.

Проще говоря, любая группа имеет свои границы. У нее есть определенные правила жизни как внутри группы, так и при взаимодействии с остальным миром. Есть группа и есть «не группа» – все остальное – и между ними есть граница, их разделяющая.

Социальная система – целостное единство, основным элементом которой являются люди, их взаимодействия, отношения и связи. Эти связи, взаимодействие и отношения носят устойчивый характер и воспроизводятся в историческом процессе на основе совместной деятельности людей, переходя из поколения в поколение.

Связи внутри группы могут быть настолько устойчивы, что могут пережить и самих людей, их установивших.

Нам такой аспект не так интересен, потому что мы рассматриваем социальные группы в таком частном виде как отдел, функция и компания (это максимум).

Данный вариант определения найден на просторах интернета и при всем многообразии определений, встречается чаще всего. Автор мне неизвестен. Но это и не так важно, а важно, то, как это работает и что с этим делать.

Вот как можно изобразить социальные группы графически:

И что же нужно изучать здесь? Какие компоненты и какие связи?

Социальная система, согласно Т. Парсонсу, должна соответствовать определенным требованиям, а именно:
• должна быть приспособлена к среде (адаптация);
• у нее должны быть поставлены цели (целедостижение);
• все ее элементы должны быть скоординированы (интеграция);
• ценности в ней должны сохраняться (поддержание образца).

Давайте разберемся, но не по порядку.

Ценности

Ценности в системе/группе должны сохраняться (поддержание образца). Ценности являются важнейшей частью культуры группы. Культуру мы еще обсудим в этой главе, но чуть позже.

Ценности – это то, что принимается как некий не обсуждаемый ориентир для группы, который обуславливает поведение её участников.

Ценности могут быть очень разные, даже странные, но и группы бывают ого-го, какие непростые.

Примеры ценностей:
– Мы всегда побеждаем и бьемся до конца, мы лучшие;
– Мы – семья и стоим друг за друга горой;
– Не высовывайся;
– Не дружи с начальством;
– Каждый за себя;
– Работа не волк;
– Лыжники – крутые, сноубордисты – отстой и т. д.

Очень часто декларируются одни ценности, а по факту они – совсем другие. Если вы хотите понять группу или отдел или функцию, то лучше отбросить политкорректность и подумать еще раз. Ошибиться с ценностями очень опасно.

Хотите объединить коллектив – предложите всем одни ценности, даже ценность «Не дружи с начальством». Хотите разъединить – предложите разные. Это хорошо и просто только на словах. На практике менеджеру нужно определить ценности группы и уважать их, понимая, что они ему дают, и какие накладывают ограничения. Менять ценности не быстро и не просто.

Начните с анализа существующих ценностей.

Цели

Перед системой/группой в компании должны быть поставлены цели (целедостижение).

О, это интересно…

Хотя социальные системы и «набиты» целеустремленными сотрудниками (это те, которые могут сами выбирать себе цель и стратегию ее достижения), в рабочей обстановке они себя ведут достаточно предсказуемо. Так как же?

Поставленные извне цели сильно влияют на групповое поведение. Все хотят казаться успешными, а на рабочем месте это определяется степенью выполнения целей (KPI) и размером вознаграждения за них. Конечно, культура побеждает цели и влияет сильнее, но если управленец знает, что у разных социальных групп прямо противоречащие друг другу цели, то лучше начать рассмотрение этой системы именно с точки зрения наличия двух РАЗЪЕДИНЕННЫХ ЦЕЛЯМИ групп, понимая, что эти цели создают прекрасное поле для конфликтов.

Если ценности менять непросто, а иногда и очень сложно, то поменять цели группе намного проще и быстрее. Общие цели объединяют сотрудников, противоречащие – разобщают. Общие цели, кстати, еще называют командными, а *командой – группу лиц способных только вместе достичь поставленных целей, либо вместе «провалить» их.*

До 75% конфликтов на рабочем месте вызвано не личной неприязнью, а противоречием целей и процессов. О процессах будет позже.

Итак:

– начните с анализа целей групп;

– если цели воспринимаются как недостижимые, то они перестают объединять людей, и они выберут себе другие ориентиры – что-нибудь из набора целей или «разбредутся» по группам по интересам;

– проверьте цели на непротиворечивость: поддерживают ли цели целостность группы, или нет;

– решите, чего вы хотите от системы; куда направить энергию социальной системы – на объединение, разъединение, направленное движение.

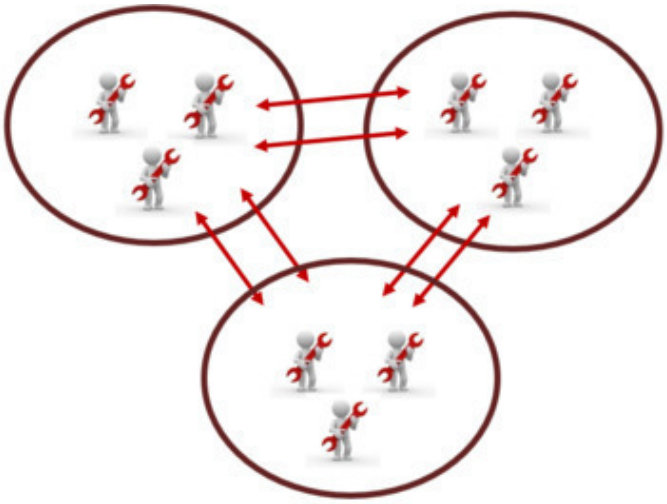
Приспособленность

Система/группа должна быть приспособлена к среде (адаптация).

Социальная группа должна как-то вписываться в окружающую среду, не противоречить ей, как-то с ней сочетаться.

Для того, чтобы это понять, нужно провести знакомый нам анализ на непротиворечивость ЦЕННОСТЕЙ, ЦЕЛЕЙ, а также процессов (о них позже) этой социальной системы с другими системами, ее окружающими.

И тут наша компания может быть представлена как совокупность этих систем и менеджеру нужно подняться над этой картиной и проанализировать предложенные компоненты (ценности, цели и процессы).



Стрелки символизируют именно эти три компонента. Но это уже другая тема – взаимодействие социальных систем между собой.

Что снижает способность социальной системы к адаптации? Большие различия с другими системами и недостаток власти. Если власти достаточно, то и адаптироваться можно в меньшей степени, но это редкий случай, обычно эффективность группы социальных систем зависит от непротиворечивости их целей и процессов.

Интеграция

Все элементы социальной системы должны быть скоординированы (интеграция).

Все элементы внутри социальной системы не должны противоречить друг другу. Что это значит?

Люди (элементы социальной системы), а точнее их ценности, не должны противоречить ценностям всей социальной системы; практика управления людьми не должна противоречить культуре группы; поставленные задачи не должны противоречить утвержденным процессам; жесткость и четкость процессов не должна ограничивать людей в их стремлении достичь целей; структура подчиненности не должна противоречить поставленным целям и способам их достижения.

Это перечисление намного проще, чем реализация такого намерения. Для практической реализации подобного анализа нужна достаточно непростая модель оценки потенциальных противоречий – модель Надлера-Ташмена или методика Георгия Щедровицкого (о них чуть позже), но и они не дают однозначного ответа, хотя и помогают определить потенциальные противоречия и логические «разрывы».

А как же другие компоненты, которые указаны в рисунке, описывающем социальные системы графически (в начале этой главы)?

Это:

– **Ценности** (были);

– **Цели** (были);

– **Другие** – имеется в виду, что члены этой группы определяют себя как группа, отличающаяся от всех остальных: «Мы спартаковцы, не какие-нибудь там динамовцы», «Маркетинг рулит, продажи – отстой!!!!»;

– **Истории и мифы** – «А вот был у нас в отделе такой случай невероятный…» – необязательная часть определения и идентификации социальной системы, но часто встречающаяся;

– **Различные дифференциаторы по форме**, в том числе:

а) **язык** – парашютисты и летчики никогда не скажут «последний», только «крайний» – «крайний прыжок», «крайние соревнования» и обязательно тебя поправят.

б) **одежда** – символы, нашивки, форма, эмблемы…

В целом, надеюсь, вам понятны элементы, которые хорошо бы описать и определить внутри социальной системы.

Эти компоненты надежно описывают систему, как некую социальную целостность.

Все эти элементы формируют культуру социальной группы. Культура – это такой интегральный всеобщий показатель всего вместе.

Еще можно рассмотреть процессы, которые соединяют отделы/социальные группы, но это уже следующий шаг и другой тип систем.

Определение культуры

Корпоративная культура – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации (украдено на просторах интернета).

А если обобщить все вышеперечисленное, то нужно перейти к интегральному термину – культуре компании или отдела, или группы.

На эту тему написано множество книг, но они не так уж и отличаются друг от друга. В чем суть подхода?

Нужно описать культуру в предложенных терминах и затем отнести ее к одной культуре из предложенных типов. А затем понять, как культура будет проявляться в поведении группы.

И это хорошо описано в обильной и многостраничной литературе. И, также, описано, как конфликтуют и взаимодействуют культуры, как можно это взаимодействие делать более эффективным.

Вот один из вариантов классификации модель Кима Камерона и Роберта Куинна:

Клановая культура

Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Иерархическая культура

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Адхократическая культура

Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается крайняя важность деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции и услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Рыночная культура

Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкретные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкуренцию.

Интерпретация профилей культуры. Этот этап является третьим и заключительным этапом.

Ну и какая у вас культура в отделе или функции, или компании?

Можно провести диагностический опрос и определить:
– какая культура у вас сейчас;
– какую культуру хотят члены социальной системы;
– какую культуру они ожидают в компании в ближайшее время.
И вот, что вы можете получить:

Любой график содержит артефакты всех 4 культур.

Когда мы оцениваем получившийся профиль, мы должны обращать внимание на самые «большие цифры»: на те культуры, которые набрали больше баллов.

Этот тип или эти типы культуры и будут ведущими, он или они и определяют основные ценности социальной системы.

Сплошная линия на рисунке – то, что есть сейчас по мнению сотрудников, а прерывистая – то, что они считают идеальной культурой для себя: культурой, которая могла бы объединить социальную систему еще больше.

И чего они хотят (на примере данного графика)?

Больше клановости, семейственности, человеко-ориентированности, меньше бюрократии и больше самосовершенствования и экспериментов.

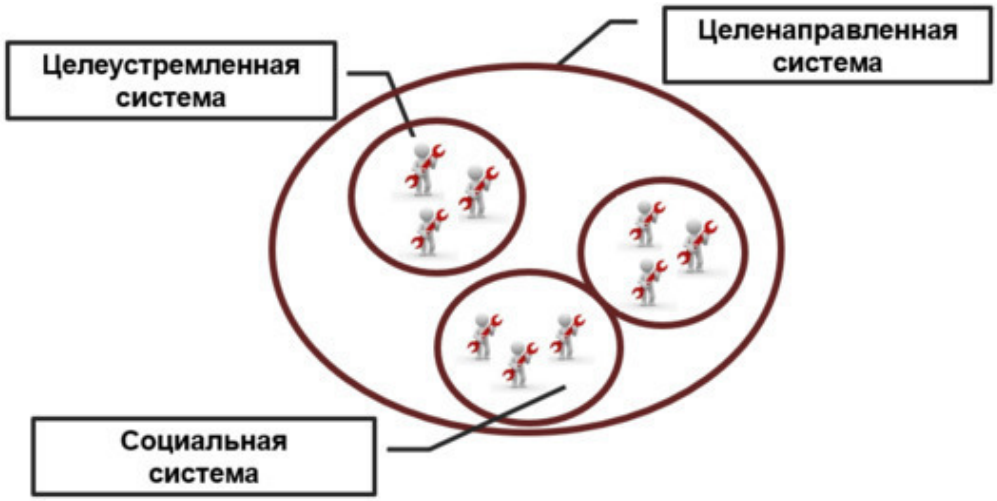
Ну и вопрос: если вы, как менеджер, поддержите формирование такой культуры, то насколько это увеличит управляемость отделом?

Такая новая социальная система поможет вам, как целенаправленной системе достичь точки «Б»?

А если вы не поддержите формирование такой культуры, попробуете увеличить степень следования процедурам и начнете настаивать на выполнении правил и политик компании, насколько вы расстроите целеустремленную систему? Не повлияет ли на финальный результат отдела ваше стремление «подергать за социальные ниточки» и скорректировать культуру? Оно того стоит? Это будет хоть как-то оправдано в рамках системы более высокого уровня иерархии?

И, напоследок, еще вот такая картина.

А вот так могут выглядеть социальные системы, если смотреть на иерархию всех трех описанных классов систем – целеустремленной, социальной и целенаправленной:



Мы с вами только что прикоснулись к иерархии систем, а это основа для анализа всех управленческих проблем. Это последовательность, пока не полная, взглядов на компанию как на систему.

V. Потоки. Системы массового обслуживания

Какие еще классы систем нужны менеджеру для работы?

Ну, точно, классы систем, описывающие процесс управления или потоковые процессы. Вот еще класс систем, который стоит вашего внимания – системы массового обслуживания.

Определение системы массового обслуживания (СМО)

Это системы, предназначенные для описания и моделирования многократно повторяющихся процессов, которые реализуют однотипную операцию. Однотипные задачи возникают как массовые запросы/требования на входе системы.

Вообще, при использовании данного класса систем, компания воспринимается как совокупность потоков информации, товаров, приказов, услуг и событий.

Если совсем абстрагироваться, то компания начинает выглядеть как набор трубок разного диаметра, по которым текут потоки разной интенсивности и скорости.

Примеры компаний, где применение данной точки зрения и оправдано и необходимо в первую очередь:

– телефонная система, обрабатывающая заявки на коммутацию звонков;
– ремонтные мастерские обслуживающие заявки клиентов;
– вычислительные комплексы, обрабатывающие запросы на вычисления;
– сборочные конвейеры;
– кассы и магазины, обслуживающие клиентов;
– регулярное, стандартное обслуживание в банке или розничном магазине;
– логистические процессы и логистические компании в целом;
– …

Зачем вообще нужен такой взгляд

Он позволяет четко выделить процессы в компании и оценить их пропускные способности, а также игнорировать другое. Такой взгляд «толкает» менеджера к необходимости:

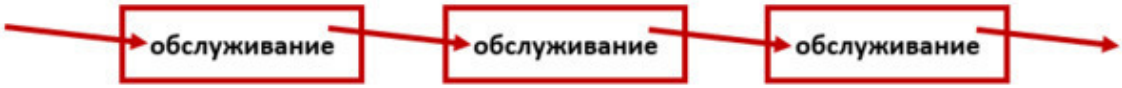
• проанализировать процессы в компании – как минимум нарисовать их;
• оценить их на согласованность – выход одного процесс является входом другого;
• оценить разрывы, несогласованности и пропуски в этих процессах.

Система массового обслуживания «наполняет» привычные нам статические схемы движения информации и товаров потоками. Анализ этих потоков может нам дать понимание того, сможем ли мы «обслужить» вовремя и без очередей.

В рамках анализа СМО мы сможем:

– оценить скорости потоков на различных этапах процессов;
– оценить пропускную способность различных этапов и понять нет ли больших различий в скоростях обслуживания;
– понять, где будет накапливаться «очередь» и какого она будет размера;
– оценить, как можно согласовать потоки между собой.

Давайте теперь обратимся к определениям и понятиям, но сначала нарисуем схему процесса (пока не потока, он появится позже):



Вводятся два основных понятия:

Поток заявок на обслуживание – это все задачи, которые циркулируют в системе. На рисунке выше поток обозначен стрелкой.

Канал обслуживания – это любое устройство, включая человека, который эти потоки как-то, да преобразует, обслуживает. На рисунке выше канал обслуживания представлен прямоугольником.

По сути, если применить этот класс систем к работе менеджера, то менеджеру нужно посмотреть на свою работу и на работу отдела или всей компании как на совокупность потоков однотипных задач, запросов, заявок.

А затем посчитать пропускную способность каналов, проводящих эти заявки и оценить:

• **Мощности канала обслуживания:** а это могут быть как люди, так и оборудование. Что такое мощность в нашем случае? Это количество заявок, которые этот пункт обслуживания может обработать.

Например, сколько заказов от клиентов может этот человек обработать, сколько договоров сможет проверить юрист в день.

• **Скорость и интенсивность потока заявок**: сколько заявок на обслуживание получает каждый канал, затем сравнить интенсивность потока с пропускной способностью пункта обслуживания и посчитать…

• **Длину потенциальной очереди**: сколько заявок будет ждать своей очереди на обслуживание.

• **Время ожидания** в очереди: сколько времени придется ждать заявки на обслуживание.

• **Количество отказов в обслуживании**: кого мы так и не сможем обслужить, потому что нам не хватит очереди и места в очереди.

• **Количество потерь из-за длины очередей**: какое количество заявок не дождутся обслуживания и покинут очередь самостоятельно и с грустью.

Зачем нам все это?

Для того, чтобы принимать более грамотные управленческие решения и о структуре отдела, и о процессах, протекающих в системе и об их рациональности, реалистичности ожиданий от них, и о потенциальной загрузке системы, а также о том, как сделать потоки более однородными и равномерными.

Графически это будет выглядеть так:

Примеры буду чуть позже, а сейчас немного классификации систем массового обслуживания:

Виды Систем массового обслуживания (СМО):

Разомкнутые – источник требований находится вне системы, то есть заявки на обслуживание к нам приходят извне системы, например, из другого отдела или с рынка. Мы можем

регулировать поток только внутри нашего отдела, но не можем на него влиять вовне, и внешнее окружение может подкинуть нам сюрпризы: неконтролируемый рост заявок или резкое падение их количества. Другими словами, мы не можем сказать сколько у нас будет заявок.

Замкнутые – источник требований находится внутри самой системы – компании или отдела, цеха, функции. Тут мы можем сказать сколько максимально может быть заявок. Мы знаем все источники заявок – это наши же сотрудники и коллеги, станки, и другое оборудование. В замкнутой системе потенциальные нагрузки, в том числе и пиковые, могут быть предсказаны и учтены.

Однофазные – с одним этапом обслуживания. Заявку обслуживают за один шаг. Пришла заявка – обслужили – ушла заявка. Всего одна станция обслуживания.

Многофазные – состоящие из нескольких этапов обслуживания. Пришла заявка – обслужили – обслужили – обслужили – … заявка ушла в другой отдел, наконец-то. Чем больше этапов обслуживания, тем больше передач заявок со станции на станцию, тем больше необходимо согласований скоростей потоков и тем выше вероятность образования очередей. Вообще, увеличение этапности обслуживания кардинально увеличивает потребность в координации и коммуникации.

Одноканальные системы

Всего-то один сотрудник обслуживает входящие заявки (только в этом случае сотрудник может считаться незаменимым).

Многоканальные системы

В многоканальных системах поток заявок обслуживают несколько устройств или сотрудников. Если вы наняли больше сотрудников или установили больше кассовых аппаратов или турникетов в метро, чем нужно, то вы «резервируете мощности» для обслуживания пиковых нагрузок или на случай поломки части устройств.

Немного занудства, которое можно пропустить (следующий абзац целиком).

Дополнительные параметры и ограничения потока

Стационарный поток – вероятностные характеристики не зависят от времени появления. Заявки возникают произвольно, нет зависимости от времени. Например: если к вам утром приходит меньше клиентов, чем в обед, то при моделировании нужно будет уровнять поток до среднего за день и все расчеты вести уже с показателем среднего. Да, это огрубляет «картинку», но таков этот класс систем.

Поток без последствий – параметры потока не зависят от истории. Появление и характеристики следующей заявки не определяется и никак не связано с характеристиками предыдущей. То есть, все заявки приходят независимо друг от друга, как покупатели в магазин, независимо друг от друга принявшие решение что им нужен пакет молока.

Ординарный поток – в один момент времени обрабатывается только одна заявка. В один момент времени к вам приходит только одна заявка от клиентов. В реальной жизни это может быть и не так, но нужно будет для моделирования и расчетов их «растянуть» по времени.

То есть, как в отделении банка – вы заходите, получаете номерок и ждете. И если вы пришли в банк вместе с другим клиентом, то вы ждете, когда он возьмет свой номерок, а потом это сделаете вы. Пришли вы вдвоем, но устройство раздающее номерки «выпрямило» приход и обслужило вас по одному, как будто вы пришли один за другим.

Все, пропуск завершен, возвращайтесь к чтению.

Каждому ли менеджеру необходимо знать о существовании данного подхода? Не всем, а только тем менеджерам, которые работают в условиях повторяющихся однородных заявок на обслуживание. А это большинство управленцев – если помните, то управление это циклическая, повторяющаяся деятельность по своей природе. У тех, кто работает в таких условиях, будет возможность применить свои знания на практике и повысить качество управления компанией.

Расчет характеристик работы СМО может быть проведен на основе расчета вероятностей различных состояний СМО – **формулы Эрланга**.

Что эти формулы Эрланга позволяют посчитать:

• вероятность того, что все каналы будут свободны;

• вероятность того, что все каналы будут заняты работой;

• среднюю длину очереди на каждом этапе обслуживания;

• коэффициент занятости каналов – сколько времени каждый канал (сотрудник) будет работать;

• коэффициент простоя – сколько времени каждый канал (сотрудник) будет свободно и безнаказанно курить или пить чай.

Можно найти калькулятор с формулами Эрланга на моем сайте **www.anazarov.org.** *В разделе материалы тренингов найдете материал «Системное мышление», там же будет и симулятор. Все формулы «открыты», сможете их посмотреть и скачать. В файле есть симулятор открытой и закрытой систем.*

Пример

Допустим, у нас в компании утвержден процесс обработки входящих заявок от клиентов – они присылают нам заказы.

Обработка заказов происходит в один этап – в нашей системе один этап.

Система трехканальная, на нашем единственном этапе работают 3 очень мотивированных специалиста.

В день нам поступает 45 заявок, специалистов -3, работают они по 8 часов:

Число заявок в единицу времени, плотность потока (шт.)	45
Число каналов обслуживания (шт./чел)	3
Длительность рабочего дня (часы)	8

Каждый специалист в среднем в состоянии обслужить 12 заявок, тратя на обработку каждой около 40 минут, а значит, что один сотрудник обслуживает 1,5 заявки за каждый час, каждая заявка обслуживается 0,67 часа – около 40 мин. (это не важно, но любопытно):

m	Производительность одного канала в единицу времени (заявок в день)	12
m'	Производительность канала в единицу времени (в час)	1,5
T об	Среднее время обслуживания одной заявки (часы)	0,67

Среднее число каналов, необходимое для обслуживания потока	3,75

И вот первый неутешительный вывод: для обработки такого количества заявок понадобится 3,75 специалиста. Упс.

Так что же, мы не сможем обслужить все входящие заявки? Нет, не сможем. А что же нас ждет в течение рабочего дня?

Мы будем наблюдать, что все люди буду заняты все время и, когда бы менеджер не вошел в комнату, где работают специалисты, он всегда увидит, что все работают и, если и пьют чай, но не отрываясь от работы.

Вероятность того, что все каналы свободны	-4,3%
Вероятность того, что все каналы заняты	150,40%

Все люди заняты «с запасом» и совершенно точно не будут свободны «с запасом» весь день.

А что будет происходить с заявками в течение дня?

Среднее время ожидания обслуживания (часы)	-1,34
Средняя длинна очереди (штуки заявок)	9,4

В среднем, каждая заявка будет ожидать своей очереди на обслуживание 1,34 часа. Отрицательное значение этого параметра показывает ожидание, а положительное значение – запас по времени на обслуживание, то есть можно еще увеличивать интенсивность потока и, все равно, очередь не будет накапливаться.

Очередь на обслуживание составит 9,4 заявки, это значит, что в какой бы момент времени менеджер не захотел проверить состояние дел, он увидит стопку из 9—10 заявок. Хорошо бы и здесь видеть расчет.

И зачем все это нам?

А затем, чтобы не кричать сотрудникам: «Напрягитесь и совершите подвиг!» Конечно, можно и так, но как выглядит подвиг? Либо вы работаете дольше – 9 часов, например, или поднимаете скорость обработки – не 1,5 заявки, а 2, к примеру.

Смотрите, как выглядит подвиг «9 часов»:

Число заявок в единицу времени, плотность потока (шт. в день)	45
Длительность рабочего дня (часы)	9
Число каналов обслуживания (шт./чел)	3
Производительность одного канала в единицу времени (заявок в день)	13,5
Производительность канала в единицу времени (заявок в час)	1,5
Среднее время обслуживания одной заявки (часы)	0,67
Количество заявок в единицу времени (количество заявок в час)	5
Интенсивность обслуживания (штук заявок в час)	4,5
Коэффициент загрузки каналов (сколько каналов нужно для обслуживания такого потока)	3,33

Как мы видим, нам нужно больше каналов/сотрудников/устройств, чтобы обслужить предложенный поток.

Среднее число каналов необходимое для обслуживания потока заявок L/m	3,33
Вероятность того, что все каналы свободны	-2,20%
Вероятность того, что все каналы заняты	121,70%
Среднее время ожидания обслуживания (часы)	-2,43
Средняя длинна очереди	13,52
Среднее число свободных каналов	-0,33
Коэффициент простоя каналов	-11%

Внимательный читатель, после изучения таблицы, сможет заметить, что длина очереди увеличилась с 9,4 до 13,5 заявок. Одновременно выросла, но недостаточно, производительность в день с 12 до 13,5 заявок, но управленческое счастье не наступило: мы все еще отстаем от идеала, так как все каналы заняты все время, но работу мы сделать не успеваем. Да, и еще выросло ожидание заявки в очереди. Почему? Потому что мы удлинили рабочий день, и поток заявок распределился на большем промежутке времени, а скорость обработки не выросла. Увеличился интервал между заявками, выросло и ожидание.

Нет, это не вариант.

Попробуем поднять скорость обработки до 2-х заявок в час. А как? Можно процессы оптимизировать или упростить, а можно квалификацию сотрудников поднять. И вот наш «подвиг» перешел в разряд «образование».

Смотрите, как выглядит решение «А, давайте, их научим»:

Число заявок в единицу времени, плотность потока (шт. в день)	45
Длительность рабочего дня (часы)	8
Число каналов обслуживания (шт./чел)	3
Производительность одного канала в единицу времени (заявок в день)	16
Производительность канала в единицу времени (заявок в час)	2
Среднее время обслуживания одной заявки (часы)	0,5
Количество заявок в единицу времени (интенсивность потока заявок в час)	5,625
Интенсивность обслуживания (штук заявок в час)	6
Коэффициент загрузки каналов (столько потребуется каналов для обслуживания данного потока)	2,81
Среднее число каналов необходимое для обслуживания потока заявок L/m	2,81
Вероятность того, что все каналы свободны	1,50%
Вероятность того, что все каналы заняты	88,40%
Среднее время ожидания обслуживания (часы)	2,36
Средняя длина очереди	-12,43
Среднее число свободных каналов	0,19
Коэффициент простоя каналов	6%

Выросла производительность, и мы получили:

– производительность системы всех 3-х каналов вместе – 6 заявок: интенсивность потока заявок равна 5,625. Это значит, что наша система превосходит по возможностям внешний поток и не будет очереди, не будет полной занятости каналов, зато возникнет простой каналов (появится время на перекур и чай);

– время ожидания в очереди станет положительным – 2,36, очереди не будет и в системе появится запас прочности. Очередь не образуется с запасом и гарантированно. А очередь стала отрицательной – 12,43, то есть ее нет, и нет ее с запасом. Это значит, что все заявки будут обслужены и у менеджеров еще останется время на что-то кроме работы;

– появилось совсем немного свободных каналов – 0,19. Мелочь, а приятно, и простой каналов по времени: на чай и кофе у нас теперь есть аж 6% времени;

– управленческое счастье наступило: задача полностью выполнена в установленное время. Вероятность что все каналы будут заняты составляет 88,4%.

Смотрите, как выглядит решение «А, давайте, еще одного сотрудника возьмем»:

Число заявок в единицу времени, плотность потока (шт. в день)	45
Длительность рабочего дня (часы)	8
Число каналов обслуживания (шт./чел)	4
Производительность одного канала в единицу времени (заявок в день)	12
Производительность канала в единицу времени (в час)	1,5
Среднее время обслуживания одной заявки (часы)	0,67
Количество заявок в единицу времени (интенсивность потока заявок в час)	5,625
Интенсивность обслуживания (штук заявок в час)	6
Коэффициент загрузки каналов	3,75
Среднее число каналов необходимое для обслуживания потока заявок L/m	3,75
Вероятность того, что все каналы свободны	0,70%
Вероятность того, что все каналы заняты	86,50%
Среднее время ожидания обслуживания (часы)	2,31
Средняя длинна очереди	-12,16
Среднее число свободных каналов	0,25
Коэффициент простоя каналов	6%

И теперь можно посчитать, какое из решений дешевле и содержит больший запас по ресурсам. А нужно для этого сравнить стоимость обучения и оптимизации процессов с затратами еще на 1 ставку (плюс 43% налогов на ФОТ).

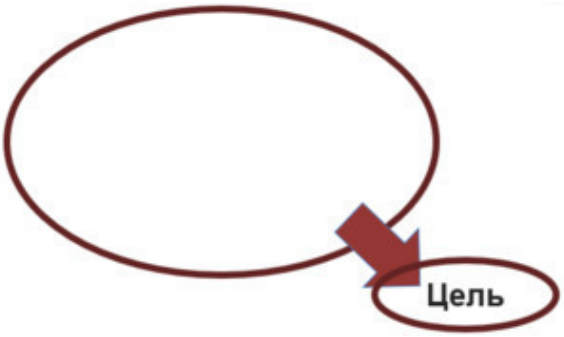
Понятно, что описание не очень подробное, но используя такой взгляд (читай – класс систем), можно моделировать и более сложные ситуации и рассчитать необходимые параметры системы массового обслуживания.

VI. Промежуточные итоги

Мы рассмотрели уже несколько классов систем и теперь начнем сводить все в одну большую системную картину.

Давайте начнем с иерархии систем.

Сначала нужно посмотреть на компанию как на целенаправленную систему: достижение финансовых целей компанией – это основная задача среднего менеджмента.

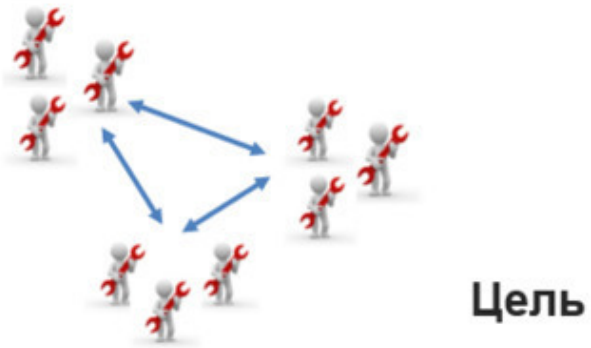


Это первый уровень рассмотрения – мы оцениваем есть ли цели, управленческий контур, нет ли в нем противоречий или пропусков (смотри соответствующую главу).

Если видим недочеты или пропуски, то исправляем их в первую очередь.

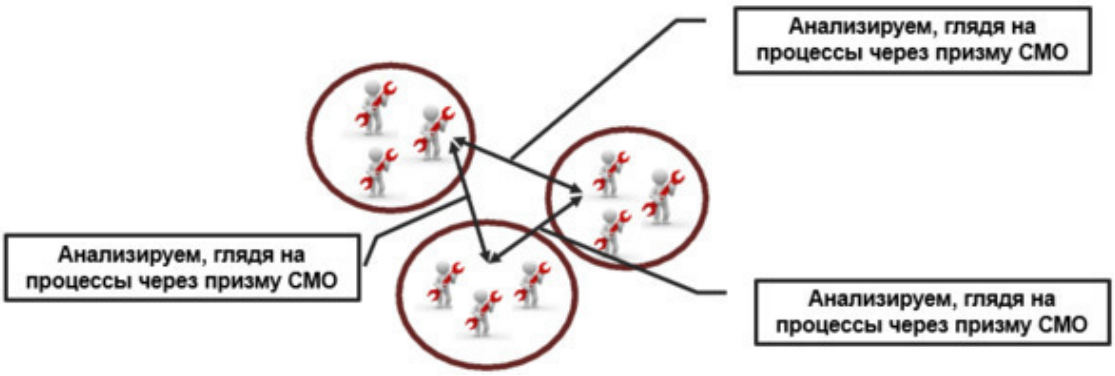
Затем нужно посмотреть на структуру компании – функции, распределение власти, непротиворечивость целей, зоны ответственности, места принятия решений, распределение бюджетов и их связь с задачами отдельных функций, процессы соединяющие функции отделы ….

Пока набрасываем грубо и собираем информацию, смотрим на очевидные разрывы в первую очередь в целях и приоритетах и в зонах ответственности.



Если видим недочеты или пропуски, то исправляем их во вторую очередь.

Затем смотрим на процессы, протекающие между отделами – загруженность, простои, очереди, отказы…



Смотрим на недостаток ресурсов или их избыток, анализируем перегруженные процессы и узкие места, рассчитываем очереди и оцениваем можем ли мы себе их позволить: во сколько они обойдутся компании; делаем финансовое моделирование (не рассматривается в этой книге) – сравниваем стоимость очередей со стоимостью их ликвидации.

Например, можем решить, что задержки в отгрузках заказов обходятся нам непомерно дорого в сравнении с увеличением количества операторов, оформляющих документы на отгрузку.

И, вуаля, появляется еще один человек, машина, станок и очередь ликвидирована.

Если видим недочеты или пропуски, то исправляем их в третью очередь.

Затем смотрим на каждый отдел и анализируем его сначала на соответствие целей разных подгрупп или специалистов между собой. Анализ ровно такой же, как и на предыдущем уровне, просто вместо отделов люди. Масштаб меньше, но методика та же – ищем противоречие целей, приоритетов и задач. Рассматриваем каждого сотрудника как целенаправленную систему, игнорируем личностные особенности и личностные взаимоотношения (Спокойно! Пока игнорируем).

Затем смотрим на функционал отдельной **позиции** (функции, власти, зоны влияния и зоны ответственности), затем на загруженность работой этой позиции и на интенсивность процессов (количество заявок, очереди, скорости обслуживания, потери, …).

Если видим недочеты или пропуски, то исправляем их в четвертую очередь.

Ну и, наконец-то, смотрим на целеустремленные системы – сотрудников и оцениваем, насколько сотрудники соответствуют среде, в которой оказались. А точнее, насколько целеустремленная сущность каждого из сотрудников подходит к нашим задачам, функционалу, процессам, в которые он вовлечен, может ли сотрудник использовать власть, быть аккуратным и дисциплинированным (если это нужно, конечно), умеет ли пользоваться Excel или другими замысловатыми инструментами. По сути мы оцениваем расхождения в состоянии сотрудника и внешнего окружения. Вот так это выглядит в виде картинки:

Если видим недочеты или пропуски, то исправляем их в пятую очередь.

Как исправляем?

Ответ на этот вопрос находится в зоне ответственности управленцев и специалистов HR. На тему согласования двух этих систем написано огромное количество книг, все они лежат в областях «андрагогики» (правил и закономерностей обучения и развития взрослых), мотивации на рабочем месте, психологии (оценки природных склонностей и способностей), обучения и развития сотрудника на рабочем месте.

Но принципиально, что мы исправляем эти недочеты в пятую очередь – после того как исправили все предыдущие.

Почему?

Потому что здесь я показал иерархию систем и она такая потому, что ОШИБКИ И РАЗРЫВЫ НА ВЕРХНИХ УРОВНЯХ НЕ ИСПРАВЛЯЮТСЯ ОТЧАЯННОЙ РАБОТОЙ НА НИЖНИХ. Ну, не совсем не исправляются, скорректировать, конечно, можно, но только частично.

Да и зачем это делать? Нужно чинить сломанное. Если колесо отвалилось, то накачивать его нет большого смысла. Хотя, накачанное оно выглядит, безусловно, лучше.

Я решил подвести здесь промежуточный итог, для того чтобы картинка сложилась. А теперь обратимся ко мнению великих.

VII. Модели «компоненты и связи»

В этой главе я продолжу пополнять библиотеку менеджера моделями системного взгляда на работу управленца. В помощники я возьму себе двух великих – Георгия Щедровицкого (основная его книга – «Оргуправленческое мышление») и модель Надлера-Ташмена. Щедровицкий круче, но начнем мы с Надлера-Ташмена.

Модель Надлера-Ташмена

Вы найдете здесь дублирование материала предыдущей главы. Так и есть. Эта глава наиболее важна для среднего менеджмента.

Модель чаще используется при реализации организационных изменений, но компоненты и связи, которые она помогает оценить, могут нам помочь в нелегкой судьбе менеджера среднего звена.

Такова модель.

Основная идея: анализируя проблему в компании вы должны ее рассмотреть с 4 различных направлений:

• Задача – ее суть, объем, качество формулировок, …, она вообще есть?, SMART или так себе?;

• Организационные механизмы – структура и распределение власти, функционал;

• Неформальные механизмы – культура в основном и ее элементы – наличие серых кардиналов, стиль управления …;

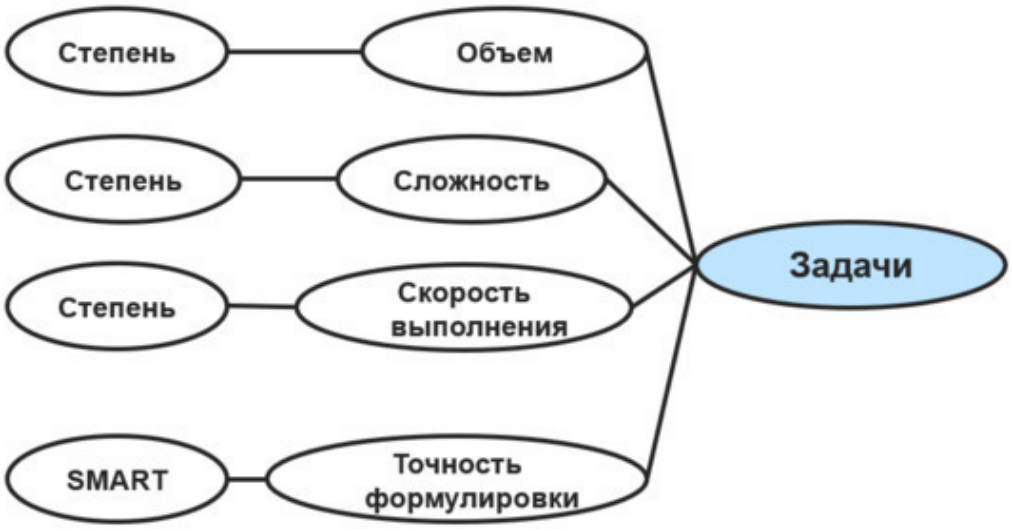
• Исполнители – количество, квалификация, мотивация, ….

Все эти компоненты нужно рассмотреть и оценить, не противоречат ли они друг другу. Проще говоря, не снижают ли связи между ними эффективность системы целиком.

Связи на рисунке – это не все из возможных связей. Могут быть еще и перекрестные: Исполнители – Организационные механизмы, например. Но для нашего рассмотрения представленных на рисунке связей хватит.

Я покажу далее, как все эти элементы связаны и влияют друг на друга в деталях, но предупреждаю, что это уже мой апгрейд модели.

Задачи



Картинка говорит сама за себя: ничего особенно трудного. Нужно оценить объем, сложность, требуемую скорость выполнения и точность формулировок по предложенным левее шкалам.

А что значит «степень» на рисунке? Она означает насколько «загружены» эти показатели.

Пример

Объем задач – их мало, норма, слишком много.

Сложность задач – простые, норма, сложные, очень сложные.

Требуемая скорость выполнения задач – эпизодические задачи, низкая скорость, норма, высокая скорость, очень высокая.

Характеристика и описание степеней может быть различной, здесь я просто привел пример.

Да, это неточная и неполная оценка. Но и она может дать вам информацию, нет ли противоречий в формулировках задачи, и, что намного важнее, этот предстоящий нам анализ – рассмотрение компонента «Задача» в связке с другими.

Пример

Задача сформулирована по SMART.

Требования к скорости выполнения задачи высокие.

Требования к качеству и точности исполнения задачи высокие.

Можно закончить анализ этого компонента и перейдем к связям с другими компонентами. В первую очередь смотрим на то, как он (компонент) соотносится с проблемой из центра модели.

Исполнители – их (допустим) мало, и они неподходящей квалификации, но мотивация исполнителей высока (это мы моделируем ситуацию).

Это все, мы просто констатируем факт.

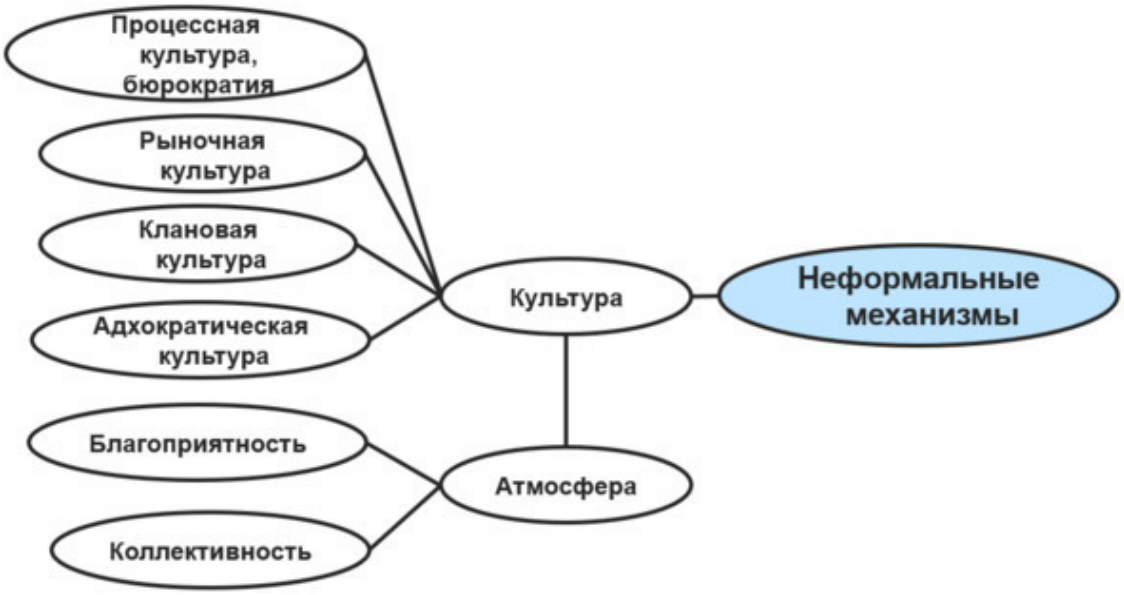
А теперь мы видим, например, что связь «Исполнение», которой связаны компоненты «Исполнители» и компонент «Задачи» не согласуется.

Допустим, у сотрудников нет подходящей квалификации или их попросту мало, и тогда мы можем найти несколько решений:

– больше сотрудников;
– более квалифицированные сотрудники;
– фрагментировать и упростить задачи;
– снизить скорость их выполнения;
– … ну и еще можно набросать, концептуалисты мастера в этом.

Анализ этой связи даст нам возможность остановиться и подумать, и даже если мы не перечислим все характеристики этой связи, то мы сможем принять лучшее решение, чем без этой модели.

Неформальные механизмы



Это в первую очередь культура, конечно.

Культура, описанная выше – всего одна из возможных моделей – не лучше и не хуже других. Я изучал 3 или 4 подобных, это не важно совершенно.

Важно следующее:

– мы определяем культуру;

– оцениваем, как она соотносится с проблемой из центра модели, с тем с чего и начался весь этот анализ;

– оцениваем влияние культуры на другие компоненты.

Пример

Предположим, что в нашей компании – клановая культура. Процессы в компании есть, их не много, они описаны в деталях, эта работа была заказана у консалтинговой компании, описания детальны и не подразумевают двоякого толкования.

Исходя из этих фактов можно предположить, что процессы, с большой вероятность не будут выполняться.

Культура их «пожирает» и описание не поможет, даже хорошее и детальное.

Не поможет.

Культура сильнее.

Как об этом узнать?

Помните, я говорил, что системное мышление не дает правильных ответов, а дает правильные вопросы?

Это еще одно место в системном мышлении для того, чтобы пригласить эксперта в этой области – организационное моделирование.

А можно прочесть массу книг и самому стать экспертом.

Исполнители

Простой анализ – кто у вас, сколько их, мотивация и т. д.

Кстати, здесь может помочь и анализ загрузки сотрудников, если использовать РЕЗУЛЬТАТЫ расчетов потоков в системе массового обслуживания.

Пример с участием исполнителей мы уже рассматривали. В этой части нам могут понадобиться экспертиза в области организационного поведения и мотивации сотрудников на рабочем месте.

Организационные механизмы

Это мы тоже уже рассматривали в предыдущей главе.

По сути, здесь мы оцениваем, насколько наша структура помогает нам решать центральную проблему модели или, наоборот, ее провоцирует.

Самое время прокомментировать модель Надлера – Ташмена.

В ней нет ничего уникального, но она помогает универсально анализировать любую проблему в компании.

При этом, лучшего результата анализа можно достичь, начиная анализ любой проблемы не с любого компонента, а в строгой последовательности.

Почему?

У разных компонентов модели очень разное влияние на порождение рассматриваемой проблемы.

Давайте проведем ранжирование компонентов в зависимости от степени влияния на проблему – чем меньше номер, тем влияние выше:

1. Начинается все с Задач компании, мы к этому еще вернемся, для нашего текущего анализа это пока не так важно.
2. Неформальные механизмы.
3. Задачи подразделений и функций.
4. Организационные механизмы.
5. Исполнители.

На самом деле цель возникает еще раз на более низком уровне, это не меняет сильно наш анализ, но так понятнее:

1. Начинается все с Задач компании.
2. Неформальные механизмы.

3. Задачи функций и отделов.
4. Организационные механизмы.
5. Задачи сотрудников.
6. Исполнители.

Приведенное выше ранжирование компонентов отсутствует в оригинальной модели, оно добавлено мной для повышения качества анализа. У авторов все компоненты одинаково важны и значимы. А это не так!!!! Влияние разных компонентов модели разное!!!

А вот у Щедровицкого ранжирование есть.

И это не просто отличие, это дает нам больше подсказок и увеличивает качество принимаемых решений.

Внимательный читатель заметит, что уже читал об этом. Так и есть.

Просто это абсолютно принципиальный момент!!!!

Я сейчас предлагаю вам иерархию систем, а точнее порядок, в котором нужно рассматривать проблемы внутри компании.

Пример

Согласно организационному делению компании, бюджет на продвижение продуктовых линеек находится в руках маркетинга, а бюджет на «содержание» отдела продаж в руках продаж.

Проблема: мы тратим слишком много на операционные расходы. Мы пытаемся уменьшать затраты в каждом из подразделений, но получается «не очень». Расходы и так урезаны, дальнейшее урезание не представляется возможным.

Как стоит посмотреть на эту ситуацию?

Предлагаю рассмотреть ситуацию через предложенную иерархию систем, а точнее через ее часть.

Структура подразделений и распределение зон ответственности такова, что продажи отвечают за взаимодействие с клиентом, и у них стоит в зоне ответственности посещение клиентов по плану и донесение до клиентов ценности компании. Клиентов много и планы по посещению утверждены обширные, и, хотя, ситуация на рынке меняется быстро, планы пересматриваются раз в полугодие. Меньшим количеством сотрудников их осуществить нельзя.

Цель отдела продаж – выполнить общий объем сбыта.

Сотрудники – средней квалификации, средней и ниже мотивации. Множественные задачи и приоритеты размывают фокус их деятельности. Им трудно и непонятно куда идти в первую очередь.

В маркетинге есть бюджет на продвижение и цели по объему продаж различных линеек. Бюджетом отдела продаж они не управляют. Бренд-менеджеры тратят бюджет, стараясь выполнить объемные показатели и показатели прибыли. Бренды разные, по-разному продаются и по-разному приносят прибыль компании. План по брендам ставятся на год. Бюджет все время урезается, он уже неприлично мал.

Сотрудники мотивированы, аналитичны и очень хорошо подготовлены теоретически, с хорошим маркетинговым образованием.

Смотрим на:

– Нет ли противоречия целей?

У обоих подразделений объем продаж, у маркетинга *еще прибыль*, у продаж *посещение клиентов*. Расхождение есть, нужно его обдумать.

– Нет ли расхождения в зоне ответственности отделов?

Вообще-то, картинка интересная. У нас проблема: мы все вместе тратим больше, чем хотим, но за эту цифру отвечает коммерческий директор, а не отдельные подразделения компании. Да, общая сумма расходов складывается из их показателей расходов, но оптимизация происходит не по общей сумме, а по ее частям. *Стоит посмотреть на общую картину – расширить границу рассмотрения до двух отделов вместе*. А кто за это отвечает? Коммерческий директор отвечает, и власть так смотреть на компанию есть только у него. С большой вероятностью, решение будет в его и только в его зоне ответственности.

Процесс планирования в маркетинге заметно медленнее, чем в продажах. Год против квартала. *Из-за разности в скоростях нам может не хватать гибкости*. Непонятно, насколько эта гибкость нам нужна. Для этого нужно оценить изменчивость рынка, но за это отвечает маркетинг, а лучше чувствуют – продажи.

Предварительная гипотеза решения:

– Проблема выходит за пределы каждого из подразделений. Она, скорее, формируется «над» ними. Проблема не входит в зону ответственности ни одного из подразделений конкретно.

– Есть расхождение в целях подразделений, не фатальное, но есть.

– Есть расхождение в скоростях процессов – может не хватать гибкости.

Это все только гипотеза (предположение) и проверить ее можно будет с помощью экспертов.

Наша модель подсказала куда смотреть и кого приглашать в помощь.

Завершение примера

Как только мы поднимемся на уровень коммерческого директора, то вынуждены будем посмотреть на ситуацию без меж-функциональных границ. И очень быстро начнем думать, что если объединить все бюджеты на бренд – маркетинговый и бюджет продаж и посмотреть на него как на целое, то мы начнем думать над вопросами:

– Нужно ли столько и таких посещений по конкретному бренду?

– «Выдержит» ли маржинальность бренда полные расходы на него – маркетинговые и расходы продаж?

– Стоит ли нести часть затрат, или можно сэкономить на затратах и повысить маржинальность операций?

– Стоит ли быстрее реагировать на изменение рынка?

Ну и последний вопрос: кто примет все эти решения?

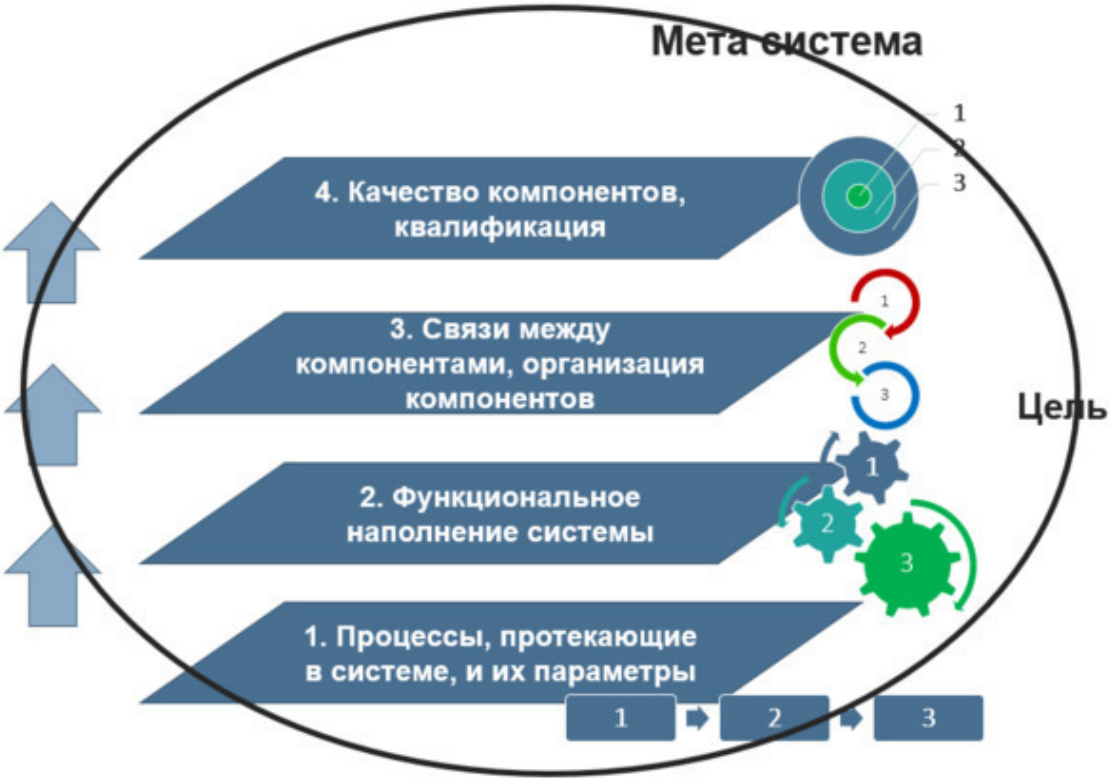
Наш анализ, может быть, не такой изящный, как можно было бы ожидать, тем не менее, помог задать правильные вопросы и поднять решение проблемы на другой уровень.

Модель Георгия Щедровицкого

Этот взгляд на работу менеджера принадлежит Георгию Щедровицкому, я его здесь приведу в достаточно упрощенном виде. Найти и прочесть оригинал совсем не сложно, хотя и объемно – книга «Оргуправленческое мышление» Г. Щедровицкий.

Знание этой модели для среднего менеджера обязательно, если, конечно, вы хотите применять системное мышление на работе.

Вот, собственно, его модель оценки рабочих ситуаций:



Теперь пояснения к модели:

У каждой системы есть цель. Она для системы внешняя и дана ей извне.

Это характерно для целенаправленных систем, и в данной модели цель внешняя и специально не рассматривается. Это, скорее, дополнение от меня, он несколько иначе это формулировал.

Функционирование системы подчинено достижению поставленной цели.

Это суть существования системы и показатель ее успешности – достижение этой цели.

Рассмотрим все 4 уровня.

Процессы

Предлагается начать с рассмотрения процессов, протекающих в организации. Все процессы или операции, которые протекают в системе, нужно рассматривать с этой точки зрения. В системе может много чего происходить, и менеджеру нужно (желательно) знать эти процессы/операции. Менеджеру необходимо отличать важные процессы от второстепенных. И концентрироваться на важных.

Давайте оценим их скорость, специфику, избыточность, эффективность и так далее. В целом необходимо осознать, каковы процессы на данный момент и к чему эти процессы смогут привести компанию.

Есть несколько направлений, которые рассматривают эффективность процессов. Это отдельное направление знаний, оно необязательно для менеджера, хотя и желательно, в конце концов можно привлечь узких специалистов и попросить проанализировать и оценить текущее положение дел. Тем не менее, это частично дано в этой книге, а точнее в ее части, где описываются системы массового обслуживания.

Эффективность процессов анализируют:
- теория массового обслуживания;
- теория ограничения систем;
- бережливое производство;
- исследование операций
- моделирование бизнес-процессов;
- ….и, наверняка, что-то еще найти можно.

Соответственно, понадобятся специалисты в этих областях.

Каждое их этих направлений рассматривает процессы и их эффективность, но рассматривает достаточно изолированно от остальной организации и от эффективности положения компании на рынке. Достаточно изолированно, не значит «полностью отдельно». Задача, которая решается на этом шаге анализа систем – оценить существующие процессы и определить, как они приближают нас к поставленной цели.

Функциональное наполнение системы

По сути, это анализ, который показывает, как в рамках одного рабочего процесса распределен функционал между компонентами – отделами, функциями, людьми, а попросту, между станциями обслуживания потока. Ведь процесс – это последовательность шагов или этапов. Хорошо бы понять, кто за какие шаги/этапы отвечает, как локализована ответственность, и кто выполняет какие функции.

Задача это не так проста. Именно на этом этапе проводятся границы и оцениваются зоны ответственности (кто за что отвечает) и влияния (кто на какие процессы и результаты может влиять). И модель эта заставляет задуматься над привычными вещами: распределением функций и где должны пролегать границы. И уже за это большое спасибо автору модели Щедровицкому. Эта модель заставляет обдумать привычное. Мы с вами привыкли к функциональному делению в компании, а ведь это просто общепринятая практика.

Пример

Кто отвечает за удовлетворенность ключевого клиента нашими услугами? Самый частый ответ – сотрудник отдела продаж или КАМ. А если недовольство клиента вызывает форма предоставляемых поставщиком документов, то кто должен это понять и инициировать процесс изменений? А есть ли у него для этого власть и ресурсы?

Но это уже другой раздел.

Здесь нам понадобятся, в качестве носителей экспертизы, специалисты в организационном проектировании, об этом я писал выше.

Связь между компонентами

Надо определить, как эти функциональные центры взаимодействуют между собой. Кто кем руководит, кто от кого зависит, как распределена власть в принятии решений, кто кого обслуживает. Здесь не так сложно провести анализ, но на этом этапе в анализ врывается культура компании. Ибо, как только заговорили о власти, сразу же на первый план выходит корпоративная культура. Кстати, Щедровицкий говорил о неформальной структуре управления или о «клубе», и это именно тот этап, где это стоит принять во внимание.

Нужно нарисовать реальную картину и не впадать в грех политически корректных лозунгов: «Мы все одна команда, делающая одно дело!» Редко так бывает, почти никогда…

Здесь определяются связи между компонентами, и при необходимости корректируются.

Для повышения эффективности на этом этапе нам понадобятся специалисты в организационном проектировании и, дополнительно, консультанты, способные оценить какое из подразделений создает наибольшую потребительскую ценность. И передать большую часть полномочий в этот отдел либо функцию.

Качество компонентов/материалов/ квалификации сотрудников

Только на этом этапе стоит анализировать, как сотрудники соответствуют порученному им функционалу в рамках определенного рабочего процесса. Смотрим на то, как «вписываются» сотрудники (целеустремленные системы) в более крупную систему – компанию (целенаправленную). Ну и, помимо них, нужно оценить качество других компонентов: информационных систем, оборудования и других составляющих.

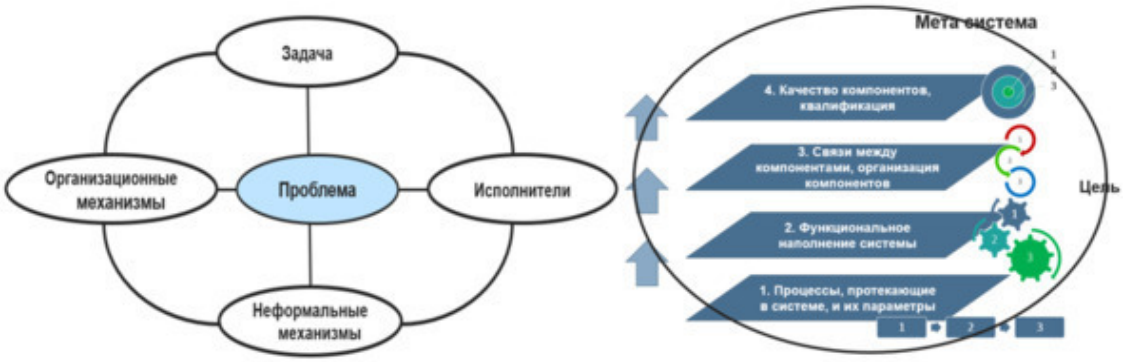
Нужны специалисты в таких областях как психология на рабочем месте, оценка персонала, обучение и развитие сотрудников.

Такой анализ очень полезен. Он задает начальную точку рассмотрения компании, а именно процессов, в ней протекающих.

Проводить такой анализ не нужно часто. Большие системы, такие как компании, достаточно устойчивы и защищают свою целостность от изменений весь эффективно.

Внимательный читатель заметит, что описание моделей Щедровицкого и Надлера-Ташмена похоже, но далеко не идентично.

Но обе модели служат одной цели: описать компанию по компонентам и оценить эффективность связей между ними.



А теперь важное и сложное – принятие управленческих решений

При таком описании может возникнуть большое количество противоречий и нестыковок: между людьми и задачами, процессами и функционалом, функционалом и качеством сотрудников.

Всего у нас 4 компонента, получается 16 вариантов потенциальных «двойных противоречий» между каждым из компонентов, плюс сколько-то «тройных» противоречий и сколько-то «четверных» – между всеми компонентами одновременно.

Что делать при решении, с чего начинать?

По сути, для этого и писалась эта книга.

1. Начинается все с Задач компании.
2. Неформальные механизмы.
3. Задачи функций и отделов.
4. Организационные механизмы.
5. Задачи сотрудников.
6. Исполнители.

При анализе проблем предлагаю рассматривать возникшие противоречия в такой последовательности. Ответ уже был дан – противоречия более высокого порядка наносят заметно больший урон организации.

Нужно ли рассматривать обоснованность поставленных целей? Ведь все крупные беды именно там начинаются. Ответ на этот вопрос вы получите в главах ниже. В этой главе ответ короткий – «Нет, мы не рассматриваем обоснованность поставленных целей».

Почему?

Потому что мы смотрим на организацию как на целенаправленную систему и цель для этой системы предмет внешний, данный ей сакральными божествами компании – акционерами. И не обсуждается, а лишь достигается.

Стоимость ошибки на этом этапе мы рассмотрим ниже. А пока вы не пишите на своей визитке слова «акционер» или «генеральный директор» – это не ваша забота. Растите и стройте карьеру, если хотите.

Есть и огромная рациональность в предложенном подходе.

Если удерживать цель компании и не выпускать ее их фокуса внимания, делая абсолютным приоритетом, то мы проводим границу анализа системы (о границах в следующей главе) по самому внешнему физическому контуру компании и оптимизируем наше решение на нем.

Есть оптимизация, а есть субоптимизация.

Оптимизация – мы ищем максимум эффективности для более крупной системы и всегда найдем лучшее решение.

Субоптимизация – мы ищем локальные максимумы в более мелких границах, в пределах одного процесса или в пределах одного отдела. Это всегда быстрее и проще и всегда дает худший результат.

Всегда.

Всегда.

Пример

Компания считала, что отдел персонала работает плохо – не может «дать» достаточно кандидатов и заполнить все существующие вакансии.

А даже те исполнители, которых удалось нанять, не обладают достаточной квалификацией и быстро увольняются.

Давайте посмотрим на эту ситуация с помощью модели Надлера-Ташмена. Если помните, то эта модель не настаивала на иерархичности рассмотрения проблемы (по крайне мере, я не нашел). Начинать можно с любого элемента, так что мы начнем с самого очевидного.

Начнем с очевидного: если проблема в сотрудниках/исполнителях, то и рассмотрим их. На рисунке ниже зеленая стрелка обозначает связь «приводит к…».

Но, мы же уже подкованы и понимаем, что на этот элемент (исполнители) влияют и другие.

Какие?

- Задача – объем и сложность
- Неформальные механизмы – культура
- Организационные механизмы – функционал

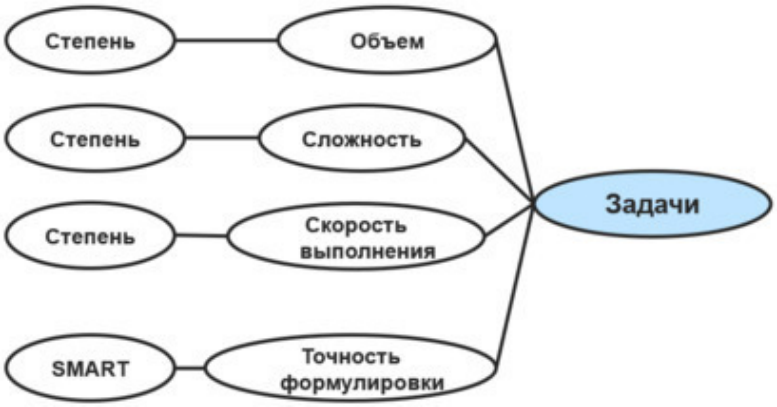
Изначально мы дали краткую характеристику элементу «Исполнители» по предложенной структуре. Напомним ее:

– Исполнители приходят неквалифицированными и не успевают получить опыт на рабочем месте, их не хватает и они не очень мотивированы.

Давайте рассмотрим эту характеристику в связке с другими элементами.

Задача – Исполнитель

Рассматривая характеристики элемента «Задача», мы обнаружили, что задача не сложна, но очень динамична – ее нужно выполнять быстро и качественно. Из-за требования к качеству задача становится достаточно сложной, что приводит к тому, что люди не успевают ее хорошо выполнять, «гонят брак», не получают премии и уходят.



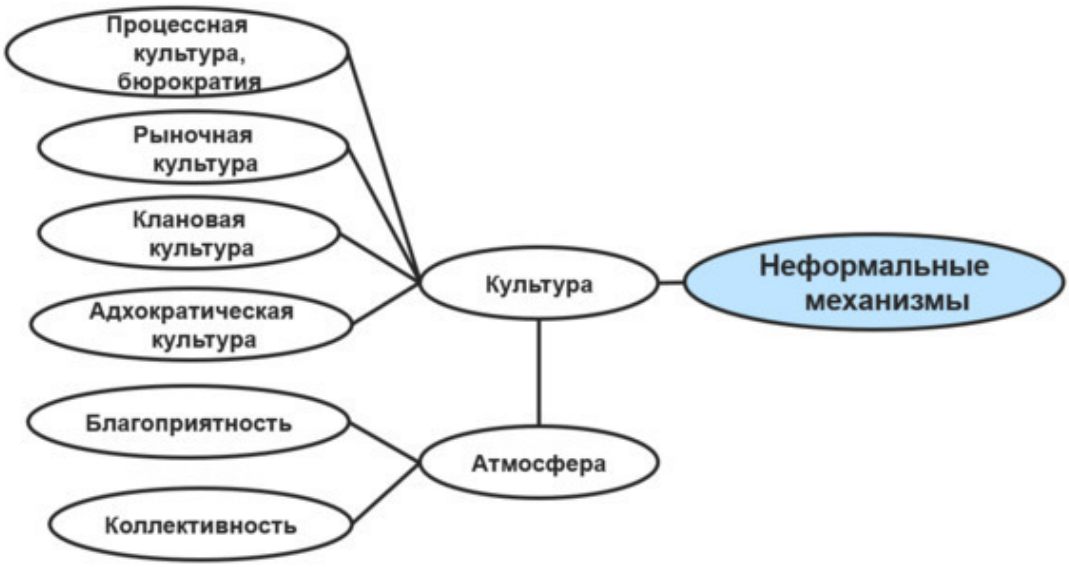
Потенциальное решение: снизить скорость потока задач. Где-то из-за угла нам машет рукой класс систем «Системы массового обслуживания», в них можно посчитать и скорость допустимую, и канальность обслуживания, и сколько нам нужно сотрудников.

Это очень поверхностное потенциальное решение, мы не рассмотрели другие элементы.

Но мы же пытаемся мыслить системно, поэтому давайте посмотрим на другие компоненты.

Неформальные механизмы – Исполнители

Опишем этот компонент.



В культуре компании есть такая установка – «сотрудники/исполнители против менеджеров». То есть, менеджеры воспринимаются исполнителями как враги и «прислуживать» им, читай стараться делать качественно и быстро, не принято.

Культура подразумевает деление на кланы по признаку рядовой сотрудник – менеджер и подразумевает, что отношения строятся внутри этих групп, но не между группами. Получаются отдельные кланы/семьи/группы на различных уровнях управления.

Атмосфера, скорее неблагоприятная, коллективность ограничена социальными группами «сотрудник» и «менеджер».

Это наше открытие только ухудшает ситуацию.

Отчасти такая культура сложилась из-за большой нагрузки сотрудников и регулярного лишения премий.

Потенциальное решение: изменить культуру. Это долго и очень сложно. Даже если начать сейчас, то эффект будет не скоро. Тем не менее, это тоже решение.

Это еще одно скоропалительное решение, но, тем не менее, у нас появился второй вариант решения проблемы.

Организационные механизмы – Исполнители

В этой связке все оказалось просто. Структура отдела такова, что функционал распределен таким образом, что у сотрудников небольшая доля ответственности и ограниченный функционал. Правила четкие и понятные, процессы достаточно эффективные и хорошо выверены.

То есть, для исполнителей с небольшой квалификацией, невысокой мотивацией и коротким жизненным циклом в компании организационные механизмы не добавляют проблем.

Хорошо описанные задачи решать проще, если у тебя нет высокой квалификации, да и в процессе человеку с невысокой мотивацией «находиться» комфортно, так как процесс сам «толкает» исполнителя вперед.

Потенциальное решение: не трогать.

Ну вот, у нас есть несколько вариантов решений и их сочетание, например, снизить скорость потока заявок или увеличить канальность обслуживания (добавить сотрудников) и «держать» эту ситуацию какое-то время, выплачивая сотрудникам премию для того, чтобы сотрудники поверили, что заработать можно и начали стараться. Задачу полностью это не решит, но ситуацию улучшит.

Или просто снизить скорость потока и платить только за качественную продукцию.

Или нанять очень квалифицированных и возможно, дорогих сотрудников.

Или ….

Вы заметили, что решение задачи лежит где угодно, но только не в службе персонала?

Наибольшие противоречия лежат в области «Задачи» и связке «Задачи – Исполнители».

Что мы получили?

Вопросы, на которые нужно ответить, и потенциальные решения.

Откуда появились эти решения?

Из упражнения – описываем компонент «Исполнители», «Задачи», ….

Просто?

Не очень. Наверное, для такого анализа нужно знать основы менеджмента, как минимум. Ну, да, не так-то это просто.

А если бы связались со Щедровицким?

То начали бы с анализа процессов и, применив методы СМО, обнаружили бы превышение скорости потока над производительностью канала и задумались: либо каналов мало, либо для такого потока нам с данной интенсивностью не справится; начали бы изучать функционал, поняли бы что там ничего «криминального» нет, а значит, нужно рассматривать связи между функциональными единицами.

Например, кто решил изготавливать изделие или оказывать услугу с таким качеством и с такой скоростью? Оценили бы, насколько это правомерно и рационально, возможно, что-то там нашли бы, например, что потребителям не нужно такое качество (выход за границы системы); или что из-за того, что у нас много брака, то скорость нам ничего не дает, а только повышает себестоимость (финансовый анализ эффективности – расширение границ рассмотрения до самых внешних границ компании); но в любом случае перешли бы на качество материала – людей, поняли что у нас таких нет или мало и, возможно, начали бы исследовать рынок труда с вопросом «а они вообще существуют», эти скоростные высокомотивированные бессребреники? Это тоже выход за границы системы, об этом позже.

VIII. Границы системы

О чем идет речь?

О том моменте, когда мы говорим – «Стоп, дальше не рассматриваем»:

• Остановимся на одном сотруднике – тогда будем рассматривать его как целеустремленную систему;

• На отделе – тогда нужно смотреть на объект как на целенаправленную (лучше) или социальную систему (если вы хотите разобраться в сложностях отношений);

• Несколько отделов – целенаправленная или социальная система, и здесь уже можно модели из главы про «сборку решения» использовать;

• Компания – целенаправленная или социальная, и, точно, «сборочные» модели;

• Компания и рынок – живая и открытая система, мы этого пока не касались почти, но сделаем это в следующей главе.

Правило №1: Время и стоимость решения

Чем больше границы рассмотрения, тем лучше решение.

НО: тем оно более комплексно, и время на его внедрение может катастрофически вырасти, а также повышается сложность решения и затраты на него.

Правило №2: Зона ответственности и увольнение

Если вы планируете искать решение проблемы далеко за пределами своей зоны ответственности, то можете получить хорошее и высокоэффективное решение, внедрением которого займется человек, которого возьмут на ваше место после того, как вас с позором уволят. Будьте аккуратны – компания, это социальная система.

Это не значит – не делайте, это значит – подумайте дважды.

Правило №3 Убегающие горизонты

При расширении границ рассмотрения увеличивается и объем анализируемой информации, и сложность анализа, а также снижается качество информации – ее много, на перепроверку всего может не хватить времени.

Если решили заглянуть за горизонт, то придется смириться с частичной неопределенностью.

Пример

Их много, но все они очень похожи.

Крупный производитель автомобилей решил сократить расходы и поставил задачу каждому из подразделений – снижать все расходы!

Проект успешно развивался и затраты на структуру уменьшились – меньше рабочих, быстрее процесс, больше нагрузка на каждого и так далее…

Но увеличились затраты при передаче незавершенного производства с этапа на этап.

Почему?

Некоторая экономия на этапе сварки увеличивала переделки в цехе окраски, в который следовал корпус автомобиля позже.

А переделки на более поздних этапах производства всегда дороже, чем на предыдущих.

Брак проходил по другой категории затрат – ложился не на структуру, а на «брак», а значит не учитывался первоначально при постановке задачи на сокращение расходов.

Со временем компания начала корректировать требования к качеству передаваемых корпусов и постаралась уменьшить эти потери, и мало-помалу проблема начала сокращаться.

А можно было бы найти решение, например, начав поиски оптимизации не по цели «как можно меньше потратить в рамках отдела», а по цели «сократить общие затраты на производство корпуса» или «сократить затраты на производство автомобиля».

Здесь и цель меняется и граница оптимизации – читайте «Граница рассмотрения системы при поиске решения».

Почему такая мысли не пришла в голову сразу?

Люди плохие? Обычные. И, если помните, людей мы рассматриваем в последнюю очередь, они последние в иерархии рассмотрения систем.

Распределение власти и функционала – да, частично здесь и частично на предыдущем уровне иерархии «Распределение функционала».

Задача ставилась по отдельным функциям и у разных функций не было полномочий влиять на работу друг друга. Не то чтобы совсем не было, но было недостаточно.

Как так получилось?

Поставили общую задачу «сокращение затрат» всем. НО, при декомпозиции задачи по разным функциям и подразделениям мы получили потери на границах. Читайте – распределение зон ответственности вызвало слепоту на границах функционала.

Делать-то что?

Осознать, что это произошло и прочесть следующую главу.

IX. Поиск проблем

Центральная или ключевая проблема

Определить ключевую проблему, это значит найти половину ее решения. Я очень упростил читателю ответ на этот вопрос: считайте, что проблема лежит в самом верхнем уровне иерархии и начинайте двигаться от нее «внутрь» или «в глубь», кому как больше нравится.

Вообще, определение ключевой проблемы, задача не тривиальная совсем. Об этом данная глава.

Но, давайте обновим нашу иерархию классов систем, внутри которых я и предлагаю искать ключевую проблему.

Так было:

1. Начинается все с Задач компании.
2. Неформальные механизмы.
3. Задачи функций и отделов.
4. Организационные механизмы.
5. Задачи сотрудников.
6. Исполнители.

Предлагаю дополнить:

1. Адекватность компании ее внешнему окружению.
2. Задача компании.
3. Неформальные механизмы.
4. Задачи функций и отделов.
5. Организационные механизмы.
6. Задачи сотрудников.
7. Исполнители.

Мы еще не раз вернемся к этой иерархии.
Зачем же я ее столько раз привожу в тексте книги?
Чтобы самому не забыть, и чтобы вы запомнили.

Общий подход к поиску ключевых проблем

Ключевые проблемы нужно искать на внешних или высоких уровнях иерархии и идти от них внутрь, только если мы не обнаружили очевидный разрыв логики или адекватности связей на более высоких уровнях.

А сам алгоритм решения проблем выглядит так:

1. Сформулируйте проблему
2. Определите цель
3. Определите ограничения
4. Установите критерии достижения
5. Установите границы системы
6. Определите процессы и Соберите данные по процессам
7. Получите полное и частичное решения
8. Выберите решение
9. Запустите «пилот»
10. Скорректируйте решение

Центральная задача, это выполнить пункт №1 из алгоритма.

Примите как данность, что сначала мы только формулируем ГИПОТЕЗУ проблемы, а подтвердится она или нет, это уже другой вопрос. Системное мышление помогает нам подтвердить или опровергнуть наши гипотезы, и только-то.

Корневая проблема – это проблема, которая вызывает все остальные.

Всегда ли она одна? Не всегда.

Почему ее называют корневой? Она вызывает или приводит к возникновению наибольших вторичных проблем.

То есть, нам не нужно все проблемы решить, нам нужно улучшить текущую ситуацию.

Немного о терминах.

Терминологические войны никогда не прекращаются. Безусловно, очень важно внести ясность, о чем мы говорим. Я попробую привести здесь более или менее устоявшуюся терминологию, чтобы читатели испытывали меньше неудобств при общении в сообществе.

Вот последовательность передвижения по терминологической лестнице от самой нижней ступеньки к торжеству решения:

Симптом проблемы ->
Гипотеза проблемы —>
Поиск корневой проблемы (подход будет ниже) —>
Обнаружение потенциальных корневых проблем —>
Поиск решения корневой проблемы —>
Генерация множества решений —>
Определение критериев выбора качественного решения —>
Определения финальной цели реализации решения —>
Выбор решения ->
Определение промежуточных задач, которые нужно выполнить на пути к решению ->
Определение критериев достижения цели ->

Реализация плана ->
Получение результата выполнения плана ->
Сравнение с ожидаемым результатом ->
Шампанское, либо размышления о тленности бытия (в случае неудачи).
Все.

Заснули?

Такие сложные построения больше интересуют методологов. И они правы, ведь их работа – убедиться, что мы идем к цели правильной дорогой. Терминологических баталий на этом пути масса.

Но у нас ограниченная задача – поиск управленческого решения. И для ее решения я предлагаю использовать упрощенную и ограниченную, но более быструю методику.

Какую?

Основанную на иерархии проблем в компании и иерархии классов систем, через которые ее нужно рассматривать.

Не удержался. Это частный подход, который отлично работает в выбранной для этой книги области – управление предприятием.

Что еще используют для поиска?

Диаграмма Исикавы

Одна из самых популярных моделей – диаграмма Исикавы.

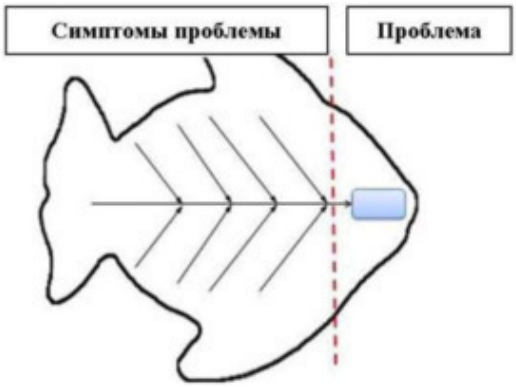


Рисунок взят на просторах интернета.
Что это за рыба?

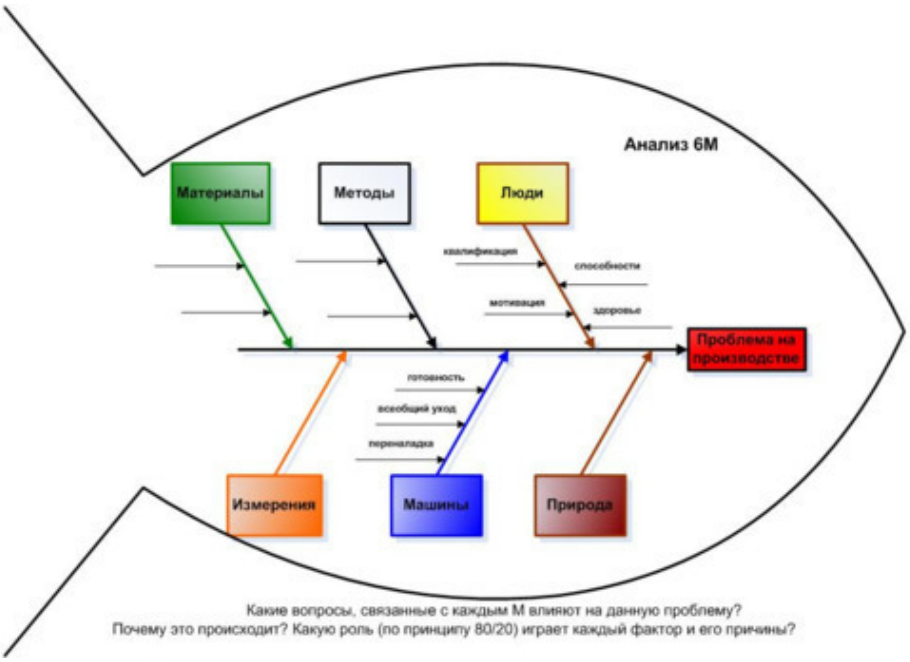
Модель была создана Каору Исикавой, а он отвечал за поиск причин возникновения брака на Toyota, шутка ли.

Он придумал как описать проблему схемой (в его случае это был факт возникновения конкретного брака на производстве Toyota): поместил в «голове» рыбы наименование проблемы, а на линии «хребта» в виде «костей» – возможные причины или источники этой проблемы. Так родилась рыба Исикавы. Рыба потому, что картинка стала очень похожа на рыбий скелет.

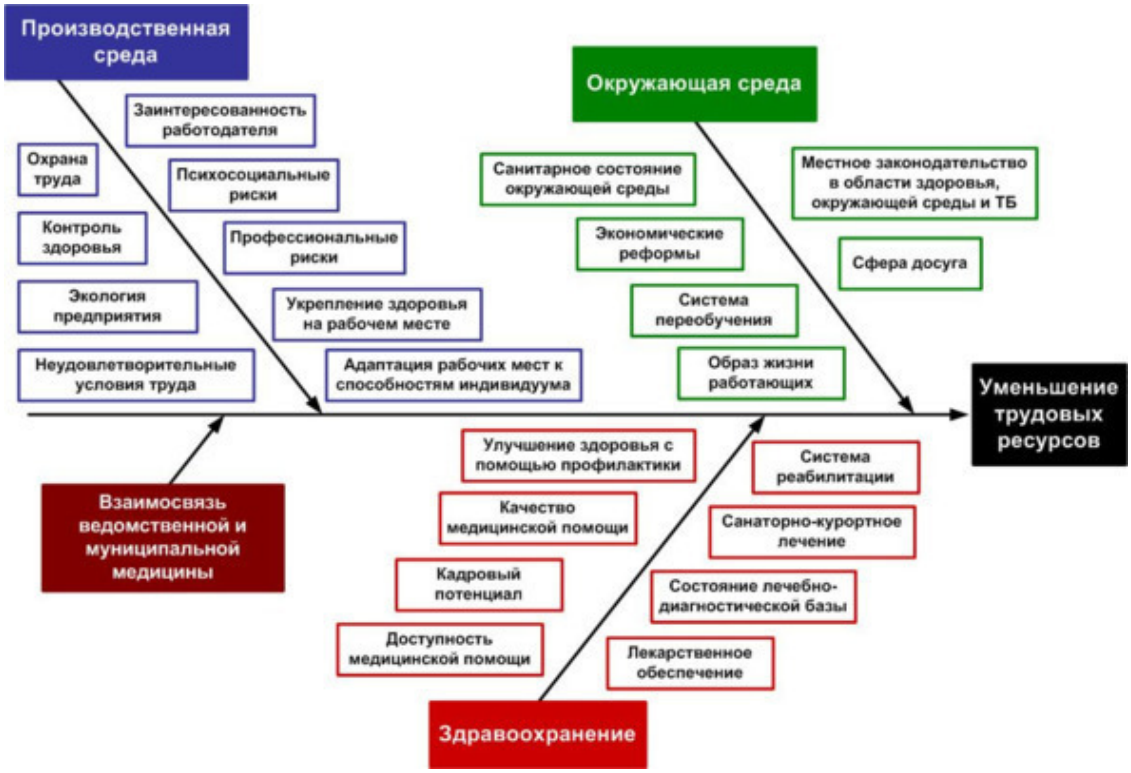
Потом он начал эти линии – основные «кости» – менять и подбирать, стал переносить на «рыбу» полученный опыт. Ведь причин у проблемы может быть просто огромное количество. И вот он эмпирически их отбирал, все время улучшая свою модель.

И со временем создал много образцов этих «скелетов», от которых можно оттолкнуться, чтобы не начинать все сначала – создал что-то наподобие библиотеки этих рыб.

Если вы наберете и интернете «диаграмма Исикавы для…», то получите какое-то количество вариантов моделей, которые кто-то уже придумал и, возможно опробовал:



Или вот такой вариант:



Или такой:

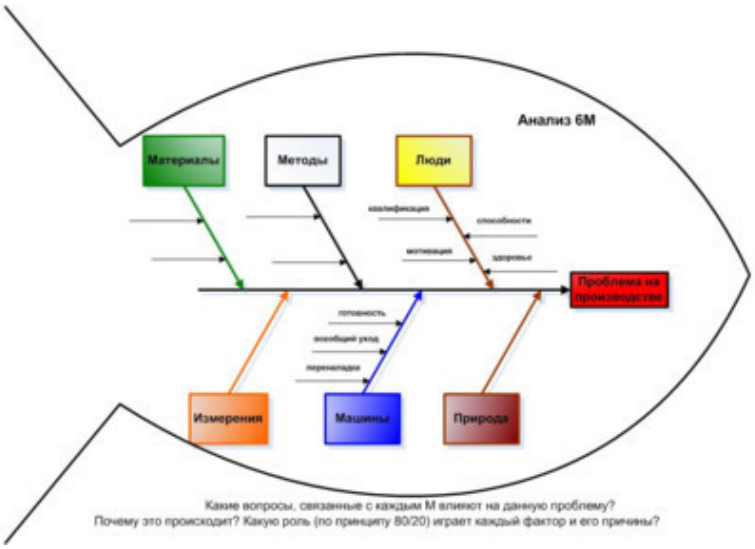
Короче говоря, можно набрать некоторое количество вариантов и не делать самому.

Эта диаграмма ТОЛЬКО ПОМОЖЕТ вам сделать анализ ситуации и ТОЛЬКО ПОМОЖЕТ вам определить и выбрать причину этой проблемы.

Правильно?

Хороший вопрос. Если «встать на плечи гигантов» – тех, кто уже попробовать и что-то сделал в этом направлении, то можно не совершать их ошибки и получить некий результат.

Пример



Допустим, после анализа нашей диаграммы Исикавы, посвященной производственным проблемам (она повторно приведена в примере), вы увидели, что вклад кости «Методы» в формирование этой проблемы максимален.

Как мы это могли увидеть?

Во-первых, больше всего вторичных и третичных костей.

Во-вторых, по нашей оценке (вашей экспертной или группы), перечисленные в этой «кости» причины влияют на результат больше всего.

Да, это не строго логическое решение, но имеем то, что имеем.

Тогда мы выдвигаем гипотезу, что это и есть ОСНОВНАЯ проблема и начинаем с ней работать – менять «Методы».

Станет лучше.

Его подход давал нам набор причин возникновения проблем и как-то, да помогал выбрать ту, с которой стоит начать.

И так итерационно можно было двигаться вперед к победе.

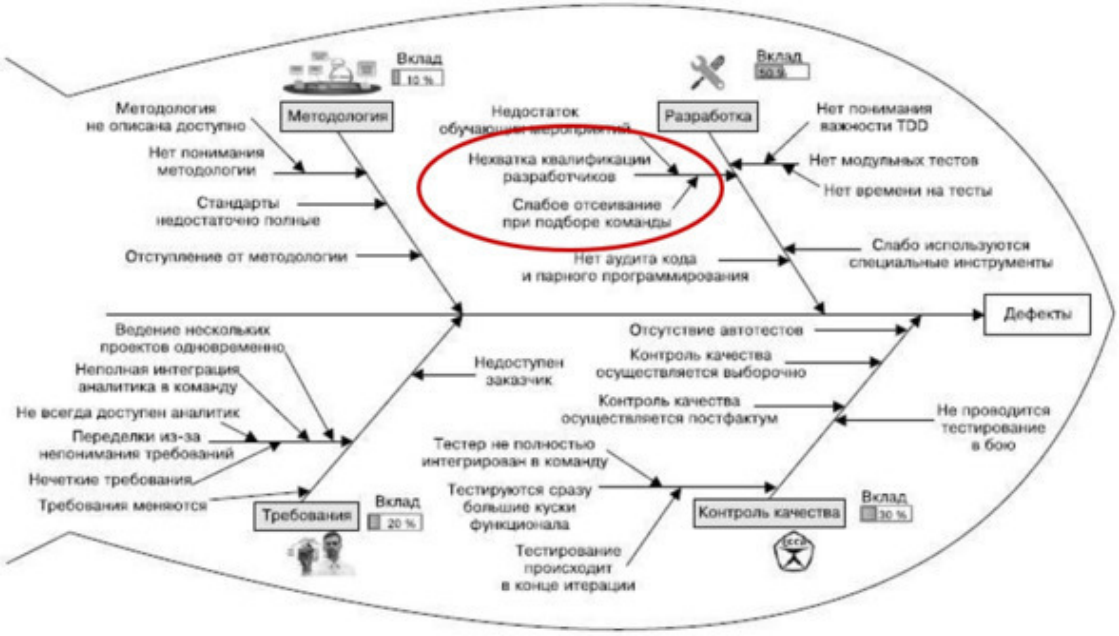
Ну, все, что есть? Не совсем.

Продолжим с Исикавой.

Если вы обратили внимание, то к основным «костям» диаграммы Исикавы примыкают более мелкие, а к ним еще более мелкие, а к ним ….

Более мелкие «кости» делают то же, что и крупные: они перечисляют причины возникновения это большой «кости» и так же разбирают их, эти причины, на компоненты. В программировании это называется рекурсией, а в математике фракталом: мы используем те же методы анализа для составных частей системы, что и для целой системы.

Вот так это выглядит:



А далее – декомпозируем, то есть определяем основную (самую влияющую) проблему, смотрим, в чем ее суть, и приступаем к устранению. Алгоритм есть выше.

Не совсем системный подход, но проблема поиска ключевой проблемы настолько важна и принципиальна, что тут все средства хороши.

Каким образом определяют размер вклада каждой «косточки» в полученный проблемный результат?

Нет строгой методики, выбор осуществляется скорее по наитию, эвристически. Увы. Но такой подход дает возможность перебрать и сравнить между собой различные причины. При этом четкой методики оценки нет.

Пример

Этот пример взят из реального проекта.

Клиент воспринимал как проблему низкую производительность труда на предприятии.

Вы видите, что именно эта проблема лежит в «голове» рыбы.

Для анализа проблемы было предложено рассмотреть всего 4 большие кости/фактора – Коммерция, Стратегия, Кадры и Производство. Такой подход хорошо иллюстрирует прием заранее подготовленных скелетов. Данный скелет был разработан в рамках НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «Производительность труда и поддержка занятости».

Далее клиент провел анализ этих факторов в своей компании и описал своими словами те затруднения в каждой из групп костей (Коммерция, Стратегия, Кадры и Производство), которые ему удалось найти.

После множества попыток решить задачу был сделан вывод, что ключевой и самой «влиятельной» проблемой оказалось то, что ц*елевая аудитория бренда состоит из множества разных групп, и попытка учесть всех и каждую из них может привести к риску размытия идентичности, а следовательно – нерелевантным визуальным коммуникациям, продвижению и т. п.*

Почему?

Потому что разнообразие ассортимента и вызывало большую часть затруднений и с персоналом, и в производственном процессе. Получилось, что «кости» связаны и у них есть взаимное влияние. Кстати, в оригинальной диаграмме Исикавы кости предлагалось считать независимыми, что редко случается, как правило они влияют друг на друга.

Определили ключевую проблему и приступили к ее решению.

Можно ли сказать, что этот подход помог нам решить проблему?

И да, и нет.

Диаграмма помогает провести ревизию компонентов.

Диаграмма помогает обдумать полученный результат и задать правильные вопросы.

И все.

Диаграмма не помогает однозначно и надежно найти лучшее решение. Но она помогает правильно мыслить.

Помните, в самом начале книги был комментарий, что системное мышление не дает правильных решений, оно помогает задать правильные вопросы и ПОМОГАЕТ найти правильные решения.

Где-то в процессе подобного проваливания в причины, по-видимому, и возник метод «5 Почему».

5 Почему

Это техника предназначена для погружения в причины возникновения проблем и затруднений, погружения в ответы на центральный вопрос вашего исследования – «почему возникла эта проблема».

Последовательное задавание вопроса «Почему» 5 раз (есть и вариант 7 раз) приближает нас к причине причин возникновения корневой проблемы.

Это определение из Википедии:

«5 почему – техника, используемая для изучения причинно-следственных связей, лежащих в основе той или иной проблемы. Основной задачей техники является поиск первопричины возникновения дефекта или проблемы с помощью повторения одного вопроса – „Почему?“. Каждый последующий вопрос задаётся к ответам на предыдущий вопрос.»

Количество вопросов «5» подобрано эмпирическим путём и считается достаточным для нахождения решения типичных проблем.

Пример

1. «Какую проблему вы хотите решить?»

«Я хочу добиться большей креативности в презентации своих коммерческих предложений».

2. «Почему вам нужна новая презентация?»

«Потому что у клиента не хватает времени на то, чтобы все прочитать, и он не знает, где взять нужную информацию. А это может нам навредить в условиях конкуренции».

3. «Почему клиент не находит время на то, чтобы все прочитать? Почему не знает где искать?»

«Потому что наши предложения слишком громоздки. Мы включаем в них много лишнего».

4. «Почему вы включаете в предложения много лишнего? Что в данном случае является лишним?»

«Мы даем дополнительную информацию, в которой клиент не нуждается! Например, цитируем наши правила, а это занимает много места.

Клиент же хочет сразу узнать результат и цену».

5. «А почему вы даете больше сведений, чем это необходимо? Вы ведь знаете, какую информацию клиент хотел бы получить в первую очередь!»

Данный текст является ознакомительным фрагментом книги «Креативный подход в командной работе» Нуайе Дидье «7 Почему?».

И так далее.

Я имею в виду, что почему может быть и 5 и 7 и …. Один мой коллега говорит, что если бесконечно задавать этот вопрос, то в конце концов получишь ответ: «Так устроена вселенная.» Интересно, но на практике это дает нам мало практичных решений.

Пример из Википедии

Двигатель не заводится. (проблема)

1. ***Почему?*** – Сел аккумулятор (первый вопрос)

2. ***Почему?*** – Не работает генератор (второй вопрос)

3. ***Почему?*** – Проблемы с ремнем генератора (третий вопрос)

4. ***Почему?*** – Ремень был в порядке до этого момента, но ни разу не менялся (четвертый вопрос)

5. ***Почему?*** – Автомобиль не проходил должного технического осмотра по рекомендуемому графику (**пятый вопрос, первопричина**).

По идее 5 или 7 раз задаем вопрос. И этого, считается, достаточно для нахождения ключевой проблемы. При этом последний вопрос должен показывать на процесс: какой-то процесс, например управление, работает плохо. Это принципиальный момент: в конце процесса задавания вопросов должен быть выявлен сбой или несовершенство процесса.

Часть методологов очень любят этот прием и часто его используют. Встречаются и советы, что спрашивать нужно пока мы не достигнем «скального грунта» проблемы. При этом непонятно как отделить «скальный» от «нескального».

У метода есть очевидные недостатки, вот они (из Википедии):

• тенденция исследователей останавливаться на симптомах вместо углубления в первопричины;

• неспособность исследователя выйти за пределы своих знаний – человек просто не может найти причин, о которых не знает;

• проблемы с поддержкой исследователя и помощи в формулировании верных вопросов «почему?»;

• результаты не повторяемые: разные люди, применяя данную технику, выявляют различные причины у одной и той же проблемы;

• склонность к выделению одной причины, в то время, как один вопрос может выявить несколько причин.

Да, это так: мы копаем в силу своего знания и незнания об изучаемом предмете. Поэтому, можем как докопаться до истинной причины, так и ошибиться с направление нашего тоннеля :)).

Пример

1. ***Почему?*** – Сел аккумулятор – ответ «нет»

2. ***Почему?*** – Не работает генератор – ответ «нет»

3. ***Почему?*** – Проблемы с ремнем генератора – ответ «да»

4. ***Почему?*** – Ремень был в порядке, по регламенту еще мог «ходить», ремонтировали другие агрегаты.

5. ***Почему?*** – Да потому что делается все на коленке и кое-как (пятый вопрос, первопричина)

И первопричина — упадок мотивации в коллективе.

Можно уйти не туда, и еще можно дать на вопрос несколько ответов одновременно:

– Производят некачественные компоненты и запчасти;

– Денег нет – не платят;

– Времени нет на обслуживание;

– …

И так можно дойти до того, что нужно купить новую машину, или поменять работу, или иммигрировать.

В качестве заключения к этой главе

В чем отличие предлагаемого в этой книги подхода от перечисленных методов?

Я предлагаю исходить из гипотезы, что самые большие источники проблем начинаются в…

1. Адекватность компании ее внешнему окружению *(будет рассмотрено в следующей главе).*
2. Задача компании.
3. Неформальные механизмы.
4. Задачи функций и отделов.
5. Организационные механизмы.
6. Задачи сотрудников.
7. Исполнители.

На разных уровнях иерархии в компании для рассмотрения проблемы нужно последовательно применять различные классы систем.

И двигаться вниз по уровням иерархии классов систем, получив ответ «нет» на предыдущем.

Другими словами, я предлагаю готовую «рыбу Назарова» с уже сделанным анализом и заданными вопросами «Почему?», сделанными выводами и принятым решениям :)).

Нескромно, конечно.

Но быстро.

И проверено на практике, хоть и в ограниченном масштабе.

Да и «скальный» грунт обнаружен: причина проблем – это разрывы между компонентами системы – читайте компонентами и функциями компании, а самый большой потенциальный разрыв находится между компанией и внешним миром.

Другими словами, в книге описана ограниченная предметная область (управление компанией) и дана последовательность размышлений.

X. Живые и открытые системы. Принятие стратегических решений

Эта часть системного мышления желательна, но не обязательна для менеджеров среднего звена. Почему? Потому что этот класс систем – «Живые и открытые системы» – помогает анализировать внешнее окружение целенаправленной системы, в нашем случае компании, и менять цели и способы их достижения.

То есть, у вас должны быть полномочия менять как цели компании, так и способ их достижения: определять стратегию развития. А если таких полномочий нет, то жить в компании легче, если воспринимать свой отдел как целенаправленную систему, в которой задача поставлена и ее нужно выполнять.

О чем идет речь?

О классе систем **«Живая система»**. Если вкратце, то компанию вместе с внешним окружением предполагается рассматривать, как открытую, адаптирующуюся систему.

Любой анализ рынка с последующей адаптацией стратегии компании обычно и является таким подходом. Подходом, учитывающим внешнее окружение, и, принимающим решение о способе адаптации к входящему потоку.

Главное условие существование системы – наличие всех трех потоков

В «Живой системе» рассматриваются 3 потока.

Поток №1 – Входящий

Это все, что «попадает» в компанию. По сути, входящий поток характеризует внешнюю среду, в которой работает компания, и состоит из компонентов:

• Экономические условия. Их проявление – стоимость денег, доступность капитала, экономические условия работы, рост или падение рынка.

• Человеческий ресурс. Уровень квалификации и мотивации сотрудников.

• Запросы клиентов, как отражение способности компании их привлекать.

• Государственное регулирование отрасли.

• Поставщики. Качество поставляемых ими компонентов и сырья.

• Технологии.

• Стоимость и доступность денег для развития предприятия

• Конкурентные действия

•…

И, точно, что-то еще.

Входящий поток – это внешние условия, к которым компании нужно адаптироваться. На компоненты входящего потока повлиять сложно, но от какой-то части этого потока можно частично защититься, фильтруя его: *не все запросы обслуживать.*

Пример

При падении уровня образования заменять людей автоматами и алгоритмами, нанимать их в меньшем количестве и, таким образом, «защищаться» от неквалифицированного человеческого фактора. Или пытаться выбирать подходящих сотрудников, понимая, что это будет и непросто и недешево, но можно налаживать систему ранней селекции или образования и обучения кандидатов.

Практическая ценность такого подхода состоит в том, чтобы оценить все, что попадает в компанию. Принять часть таких «входов» и смириться с ними.

Например, перестать переживать о качестве рабочей силы и принять тот факт, что лучше не станет по объективным причинам. И принять решение о «фильтрации» входов. Или принять факт регуляторного давления государства и адаптироваться к большому количеству проверок и ограничений. Еще можно принять факт низкого уровня поддержки государством малого бизнеса и исходить из подхода «спасение утопающих – дело рук самих утопающих».

Поток №2 – Внутренний

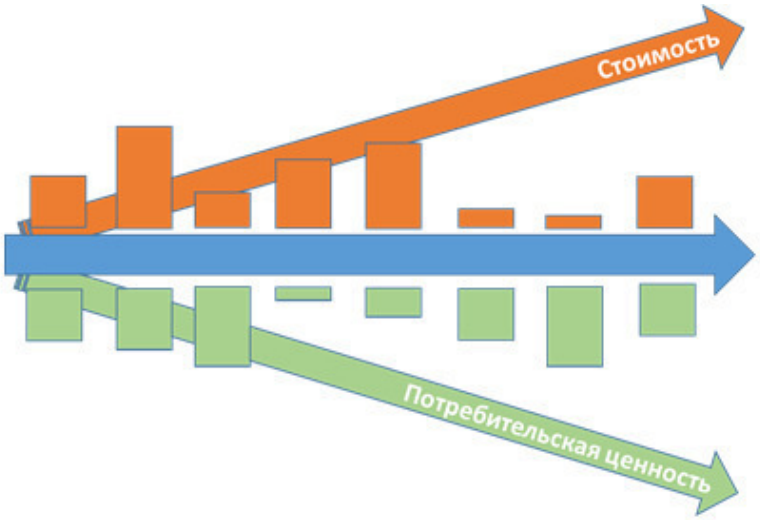
У нас в компании должен существовать процесс преобразования входа во что-то дельное, ценное для клиентов. Мы должны быть в состоянии создать ценность, которую сможем обменять у клиентов на деньги и опять направить их во вход нашей живой системы.

Как-то так.

Что может быть внутри? Здесь может быть и развитие сотрудников, и обслуживание спроса, и производство добавочной стоимости, и качество управления, и много чего еще.

Полный анализ потока №2 – непростое дело. Для его анализа нужна процедура под названием «Анализ цепочки создания ценности».

Это процедура анализа операций компании и локализации создаваемой ими ценности для клиента, за которую он готов платить. Параллельно мы должны оценить стоимость каждого из этих этапов создания ценности и определить, какой этап нам обходится дороже, чем создаваемая им ценность.



Эту процедуру я подробно описывал в своей книге «Управление продажами». Здесь я приведу только короткий отрывок из нее. Основная цель отрывка – описать поток №2.

Суть процедуры – представить довольного клиента (потребителя результата деятельности нашего процесса №2) и попробовать оценить вклад каждого подразделения в его готовность нам заплатить и сформировать часть потока №1.

Автор модели – Майкл Портер. В 1985 году вышла его книга «Конкурентное преимущество» (Competitive Advantage), в которой было представлено понятие цепочки создания ценности. Цепочка создания ценности – главный процесс организации. Она описывает все виды деятельности, осуществляемые организацией для производства продукта.

Идея Портера была очень занятна для того времени. Он говорил, что стоит рассматривать этапы производства товара/услуги с точки зрения того, во сколько нам обходится каждый этап. Причем этапы он предлагал рассматривать в довольно узком смысле: сколько стоит конкретный шаг и как создается конечная стоимость продукта и его ценность.

За какие из наших усилий клиент готов платить, а за какие – не готов, потому что оценить их не может или не хочет.

Следующий момент в ваших размышлениях – понять, какой отдел/функция/актив создает в вашей компании максимальную ценность для клиента.

Конечно, можно сказать, что все этапы важны, все вносят свой вклад, без одних не будет других… Но, еще раз, за что именно платит клиент?

В этой цепочке или потоке №2 может быть много разных подразделений. В каждом конкретном случае нужно смотреть максимально объективно. В качестве точки отсчета подойдёт вот такой список:

- первое – R&D (или НИОКР – научно-исследовательские и конструкторские работы);
- второе – производство;
- третье – логистика;
- четвертое – маркетинг;
- пятое – финансы;
- шестое – продажи;
- седьмое – трейд – маркетинг;
- восьмое – обслуживание.

ПРИМЕР #1. СИЛА БРЕНДА

Большая FMCG компания после опроса клиентов (розничные сети) выяснила, что, в первую очередь, клиенты покупают их продукты, потому что доверяют этой марке, помнят ее и пользовались ею всю жизнь. Это означает, что максимальный вклад в удовлетворенность потребителя вносит бренд, созданный давно и совсем другими людьми. Силой этого бренда компания пользуется и сейчас.

Заметка на полях

Надо хорошо понимать, что у вас в компании является поддерживающей функцией, а что – основной. Кто составляет основу потока №2, а кто его поддерживает.

А теперь самое важное: власть и финансы в компании должны распределяться в зависимости от величины вклада в конечный продукт. Кто вносит больший вклад, тот и обладает большей властью внутри компании в принятии стратегических и финансовых/бюджетных решений.

Очень небанальный вопрос руководителю любого уровня: где именно в цепочке создается максимальная ценность для клиента? Кто тот изумительный человек, который генерирует ценность? У каждой компании своя цепочка ее создания – свой поток №2.

ПРИМЕР #2. ДЕШЕВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

У компании очень дешевое производство. На выходе получается не очень качественный продукт, но себестоимость низкая. А если это так, то все целеполагание должно идти от производства. Власть в цепочке создания ценности должна быть распределена пропорционально вкладу. А остальные ресурсы – пропорционально цепочке создания ценности. Продажи должны просто обслуживать производственную линию. Производственники говорят остальным что, когда и в каком количестве нужно продавать. У них максимальная власть.

Насколько стабильна и незыблема цепочка создания ценности в компании? Это зависит от решения/возможностей акционеров, ну и от ударов рынка, конечно. Изменение цепочки происходит непросто, и, как правило, это медленный процесс. Лучше его сделать управляемым.

Пример

Компания производила качественное вентиляционное оборудование. Цепочка создания ценности – отдел инженерии. Они закладывали в конструкцию хороший запас эксплуатационной прочности, который обеспечивал заказчику низкую эксплуатационную стоимость.

Рынок изменился и спрос на дорогое и высокоресурсное оборудование упал до неприличных размеров. Компания поняла, что то, что раньше было конкурентным преимуществом перестало им являться. Ценность не создается.

Точнее создается, но нет желающих ее оплачивать.

Решили производить дешёвое оборудование и создавать новую ценность «низкий бюджет закупки оборудования». Быстро выяснили, что это совсем непросто. Нужно менять:

– поставщиков компонентов;

– производственные процессы;

– производственные линии;

– программное обеспечения для быстрой и простой разработки проектов;

– практику работы отдела продаж.

На все эти изменения ориентировочно уйдет около 6—9 месяцев и приличный объем денег.

Поток №3 – Исходящий

Поток №3 – это «что и в каком виде» мы предлагаем внешней среде. С какой периодичностью, с какой финальной потребительской ценностью и каким потребителям. Как быстро и насколько удобно. Логическим продолжением потока №3 является анализ потребителей, как реципиентов нашего потока №3.

Плюсом анализа исходящего потока является то, что, глядя на него, как на рыночное предложение, можно очистить взгляд от внутренней «кухни» нашей компании. Исходящий поток – это не только рыночное предложение, но и налоги, люди, информация, и даже загрязнение окружающей среды.

Поток №3 завершается обменом созданной в процессе потока №2 ценности на деньги, которые попадают на вход и так и далее, пока компания сохраняет прибыльность :)).

Пожалуй, и все…

Насколько часто нужно использовать такой взгляд на компанию? При каждой оценке потоков и при каждом их ремоделировании. Подобные задачи возникают не так часто и не у всех менеджеров.

Стратегия – это описание способа, которым мы создаем ценность в процессе потока №2 и обмениваем ее на деньги в потоке №3.

Данный класс систем -«Живые и открытые системы» – не дает ответа на вопрос как выбрать стратегию, но обязывает оценить сбалансированность трех потоков.

Это все, что взгляд с помощью данного класса систем может дать менеджменту.

А как выбрать стратегию?

Что бы не говорили специалисты, гуру и консультанты, на сегодняшний день нет гарантированной и четкой модели выбора стратегии.

Не стоит уповать на креативность при разработке стратегии, но стоит начать с изучения двух «семейств» или подходов к разработке стратегий:

Первое семейство – способы разработки стратегии с фокусом на рыночные возможности;

Второе семейство – способы разработки стратегий с фокусом на собственных внутренних ресурсах.

Конечно, это деление несколько условно и упрощенно, но, зато вносит большую ясность, упрощая процесс принятия решений.

Следующий далее материал – дополнительный. Он не добавляет «системности» в ваш подход, а скорее добавляет «экспертности» в области разработки стратегий.

Так что, если вам не интересно, можно следующие две главы пропустить. А мы попробуем разобрать оба подхода к формированию стратегии.

Разработка стратегии с фокусом на рыночные возможности

Итак, модели «рыночных» стратегий. К ним относятся:
• 5 сил Портера;
• 4P;
• 5P;
• 5P+;
• 9P;
• 4C;
• Стратегия голубого океана;
• Специализация на определенных рыночных нишах;
• Кардинальная дифференциация своего предложения.

Да, их много.

И, если описывать все подробно, то это займет много времени.

И, самое главное, эти модели разработки стратегии не совсем про системное мышление, они про экспертное завершение системного анализа.

То есть, в конце размышлений о нашей компании как о живой системе, вам нужно будет как-то проанализировать, «пощупать» то место, где рождается поток №1, так вот это щупы.

Посредством этих моделей мы можем посмотреть на рынок и на наше предложение на нем, и такой взгляд может помочь нам корректировать наше предложение по его конкретным, отдельным компонентам.

Модель 4P и производные от нее

Это самая известная маркетинговая теория или модель, основанная на четырёх основных «координатах» маркетингового планирования:

• ***Product*** (товар или услуга – ассортимент, качество, свойства товара, дизайн и эргономика);

• ***Price*** (цена – наценки, скидки);

• ***Promotion*** (продвижение – реклама, пиар, стимулирования сбыта и т. д.);

• ***Place*** (месторасположение – каналы распределения, персонал продавца, месторасположения торговой точки и т. д.).

Анализируются компоненты и по ним принимается решение насколько продукт/услуга соответствует спросу и насколько мы готовы эти компоненты поменять.

А потом человеческая мысль начала количество компонентов увеличивать для лучшего анализа и для более гибкой настройки стратегии:

– PACKAGE – УПАКОВКА;

– PURCHASE – ПОКУПКА (процесс принятия решения о конкретной покупке и опыт после);

– PEOPLE – КЛИЕНТЫ (VIP-клиенты, конкретные персоны, потребители, целевая аудитория);

– PERSONNEL – ПЕРСОНАЛ;

– PROCESS – ПРОЦЕСС, ОПЫТ ПОКУПАТЕЛЯ (например, визит в гипермаркет, требующий целого дня);

– Модель 5P + Image.

Теория (концепция) 4C

Это маркетинговая теория, основанная на четырёх основных «координатах» маркетингового планирования, при этом, по сравнению с теорией 4P, осуществлен перенос якоря маркетинговой деятельности с продукта на потребителя:

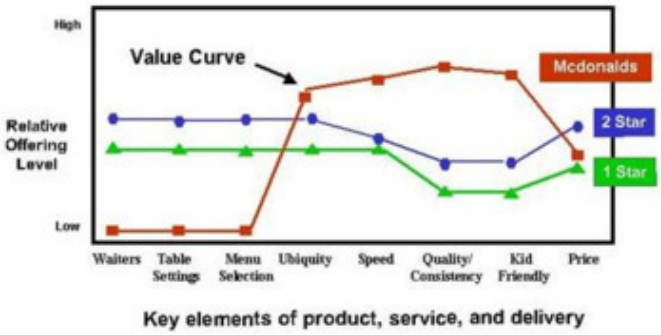
• *Consumer* – Потребитель;
• *Cost* – Стоимость;
• *Convenience* – Удобство;
• *Communication* – Коммуникации.

Ничего сильно не поменялось в подходе. Все равно смотрим на рынок, но чуть иначе. Единого подхода нет и единого решения нет, но инструментов достаточно.

Стратегия голубого океана

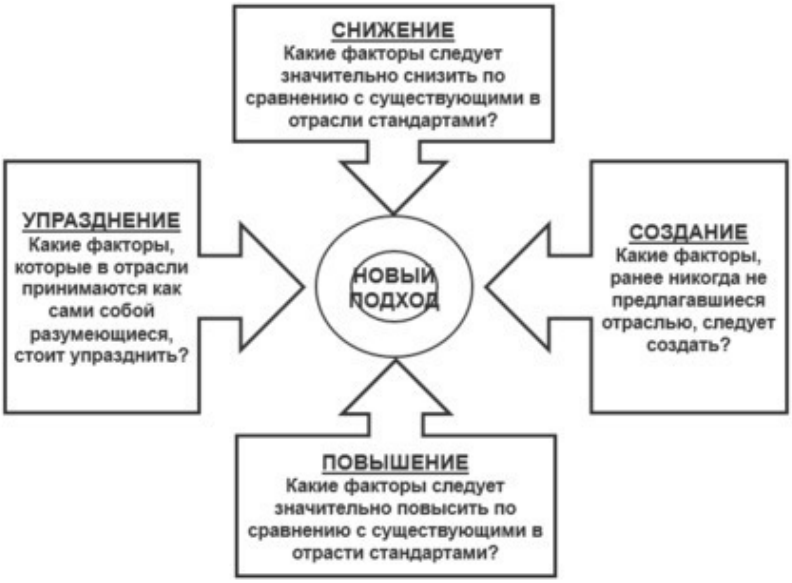
Концепция не новая и направление мыслей привычное: смотрим на рынок и на критерии выбора или оценки, которые используют наши потребители.

Затем, по этим критериям рисуем свою «конкурентную кривую» глазами клиента, а потом рисуем несколько кривых оценки предложения наших конкурентов, и принимаем решение что делать.



А что можно сделать?

Перенести наши скудные ресурсы с одной деятельности, не важной для потребителя, на другую, как вы понимаете, важную.



И вот это решение по переносу ресурсов с одного критерия выбора на другой и называют стратегией.

Как видите, наши размышления мигрируют привычным образом – анализируем рынок и, возвращаясь внутрь компании, меняем/перераспределяем ресурсы.

5 сил Портера

Модель для анализа рынка.

Не для выбора стратегии, а только для подготовки к выбору. На основании этого анализа применяется одна из вышеперечисленных или нижеперечисленных моделей.

Подробное описание здесь приводить не хочу, оно есть во множестве книг полно, объемно и детально.

Модель компании Shell

Скорее переходная модель. Здесь и рынок анализируется – поток №1, и конкурентоспособность нашего потока №2 оценивается: сможем ли мы создать условия для того, чтобы

поток №3 смог найти потребителей. Оценивая перспективность отрасли бизнеса мы оцениваем насколько много потребителей в ней.

По сути, в этой модели сводятся воедино два подхода – рыночный и ресурсный.

Разработка стратегий с фокусом на собственные внутренние ресурсы

Модели оценки активов и ресурсов компании:

• Модель Гранта;

• Цепочка создания ценности;

• Модель МакКинзи 7S.

Это модели экспертного анализа потока №2. Наряду с моделью анализа цепочки, они помогают выяснить что компания создает в потоке №2.

Это не столько про системное мышление в широком смысле, это про его экспертное дополнение.

Все эти модели начинают свой анализ с «внутренностей» компании – того, как создается поток №2, – и потом переводят свой взгляд на рынок.

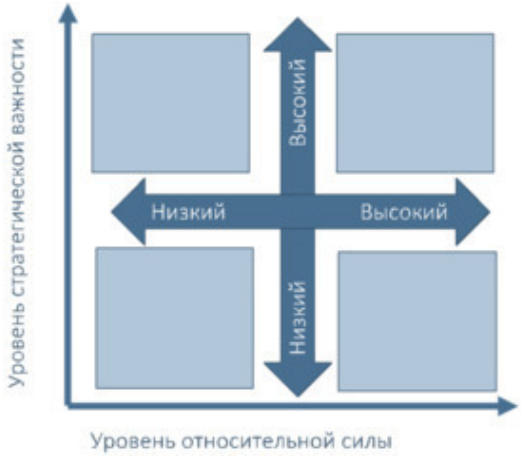
Модель «Цепочка создания ценности» уже упоминалась выше.

Ресурсная модель Гранта

Модель Гранта одна из не слишком популярных. Думаю, что как раз из-за своей консервативности.

Общая идея: оцениваешь наличие своих внутренних активов/ресурсов, на что они способны (поток №2), а затем оцениваешь конкурентоспособность на рынке – потенциал потока №3.

Кратко так. Детальных описаний достаточно.



Модель МакКинзи 7S

Ну тут все совсем несложно.

Модель, в первую очередь, описательна и проводит скорее ревизию компании. Такая модель работает для учета и переучета имеющихся в компании ресурсов для обеспечения потока №2. «Наружу», на рынок модель не смотрит совсем.

Казалось бы, как не смотри «изнутри – наружу» или «снаружи – вовнутрь», мы должны встретиться в одной точке.

Так?

Не так.

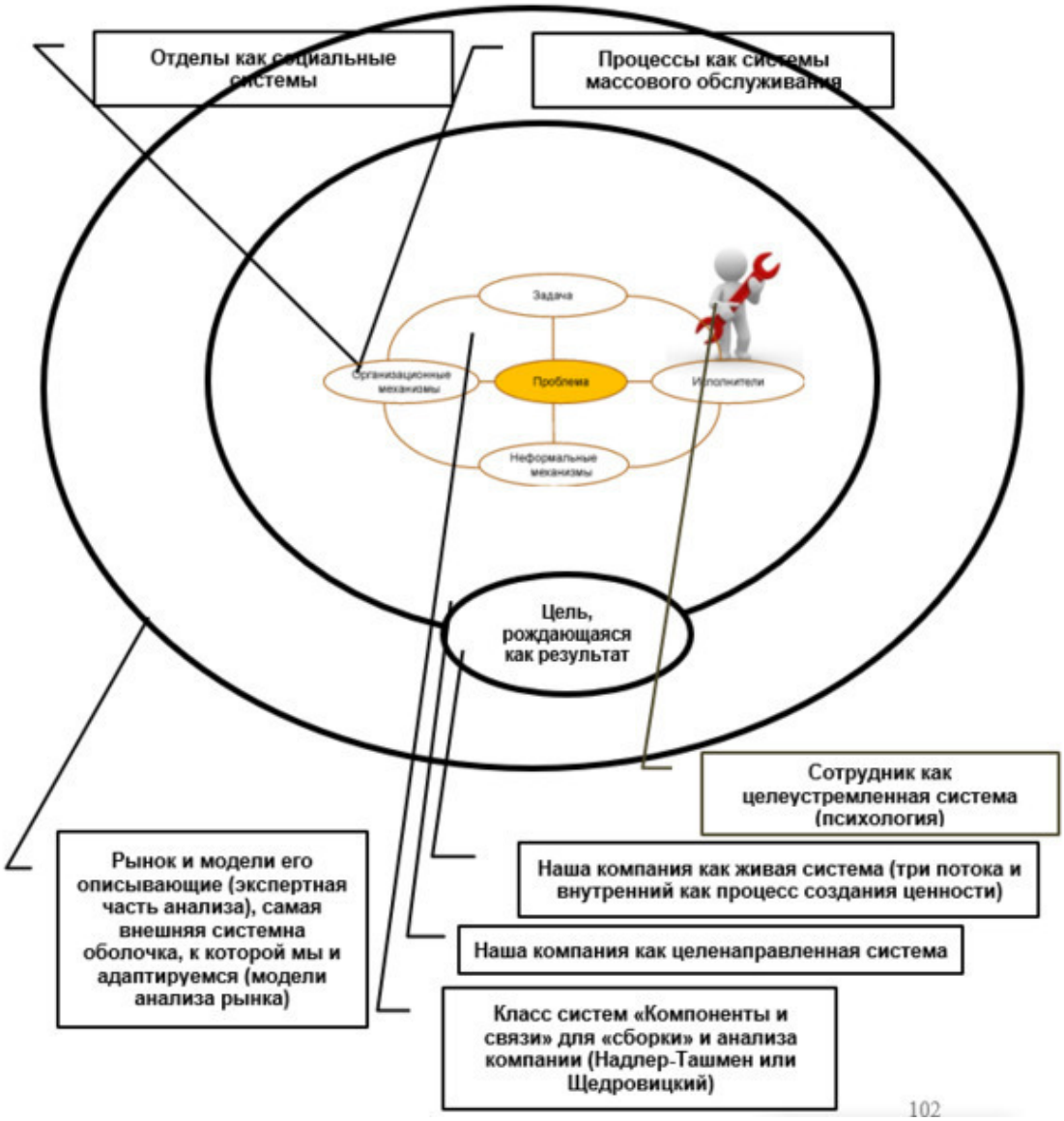
Оказалось, что если начать анализ изнутри, то на рынок ты уже смотришь через призму найденного, и часть возможностей отбрасываешь. А если смотришь сначала на рынок, то можешь обнаружить что возможностей много и нужны ресурсы, которых нет, и их нужно искать.

Смотреть «изнутри – наружу» – это консервативный взгляд.

Анализировать «снаружи – вовнутрь» – более оппортунистический, рискованный, амбициозный подход.

XI. Собираем все вместе

Ну что, соберем все вместе?



Ну вот, собственно, и все.

До этого момента мне удалось описать несколько классов необходимых типов систем, которые в той или иной мере могут понадобиться менеджеру среднего звена. Их применение зависит от масштаба решаемых им задач.

Предыдущая глава посвящена проблематике разработки стратегий и, скорее, предлагает направление дальнейшего изучения, чем готовые ответы.

Из моего опыта следует, что объем стратегических решений, принимаемых средним менеджментом, невероятно переоценивается, и в реальности у менеджеров зона ответственности намного уже, чем «мечтают» теоретики менеджмента. Так уж сложилось…

А значит, и тема эта, скорее, факультативна для менеджеров среднего звена. Необходимо ли менеджеру избыточное знание? Есть в этом свои плюсы и минусы.

Плюсы:

– Возможность учитывать больший объем аспектов при принятии решений.
– Лучшее понимание контекста, в котором работает компания.
– Возникновение желания изменить систему.
– Более качественные решения.
– Избавление от иллюзий.

Минусы:

– Может возникнуть демотивация из-за понимания ограниченности возможностей его должности.
– Возникновение желания «залезть» в чужую зону ответственности.
– Возникновение желания изменить систему при нежелании самой системы.
– Избавление от иллюзий.

XII. Менеджмент и системное мышление. Итог

Друзья, подведем итоги.
Итак, какие системы мы уже рассмотрели в предыдущих частях:

Целенаправленные системы – обязательны для изучения.

Целеустремленные системы – очень желательны для изучения.

Социальные системы – желательны для изучения.

Системы массового обслуживания – только если специфика работы совпадает с задачей управления потоками, состоящими из однотипных задач.

Живые системы – необходимо изучение на более высоких уровнях управления в компании, а на остальных изучение возможно, но такие задачи возникают редко.

Системы элементов и связей (модель Щедровицкого и Надлера – Ташмена) – необходимо изучение на высоких уровнях управления, но такие задачи возникают нечасто. Зато изучение таких систем дает более комплексный взгляд на проблему и помогает понять логику поступков руководителей/собственников предприятий.
Желательны для изучения, если вы хотите поднять уровень своего взгляда на проблемы.
Обязательны для изучения, если у вас есть карьерные амбиции.

Остались еще классы систем, о которых мы не говорили:

Открытые системы – более простые, чем живые. Они не фокусируются на потоке №2, а воспринимают объект как открытый для входа, в первую очередь.

Растущие системы – в них объект рассматривается как потенциал для увеличения и масштабирования.

Трансцендентные системы – не очень понятный класс систем. Некие системы более высокого уровня, которые мы не знаем и не понимаем, но они есть и ждут нас для изучения и познания в будущем.

Получается как-то, ну, очень просто. Так и есть, только надо понимать, какой класс систем следует выбрать для рассмотрения проблемы.

И нужно понимать, когда заканчивается зона ответственности системного мышления и вам стоит обратиться к помощи экспертов в определенных областях.

А вот здесь мы и встаем на скользкую дорожку… Определить ключевую проблему совсем непросто. Если уж мы в состоянии определить причину проблемы, то у нас в руках оказывается половина ее решения.

Истина далеко не новая, но полезная.

Рекомендации

Начинайте анализ с применения точки зрения целенаправленной системы. Если не получилось, то идите вверх – социальные системы и элементы и связи. Берите модель Щедровицкого или модель Надлера – Ташмена. Потом можно переходить к живым системам.

Ну, и моя любимая иерархия применения различных классов систем… еще раз.

1. Адекватность компании ее внешнему окружению (Живая);

2. Задача компании (Целенаправленная);

3. Неформальные механизмы (Компоненты и связи – Щедровицкий и социальные системы);

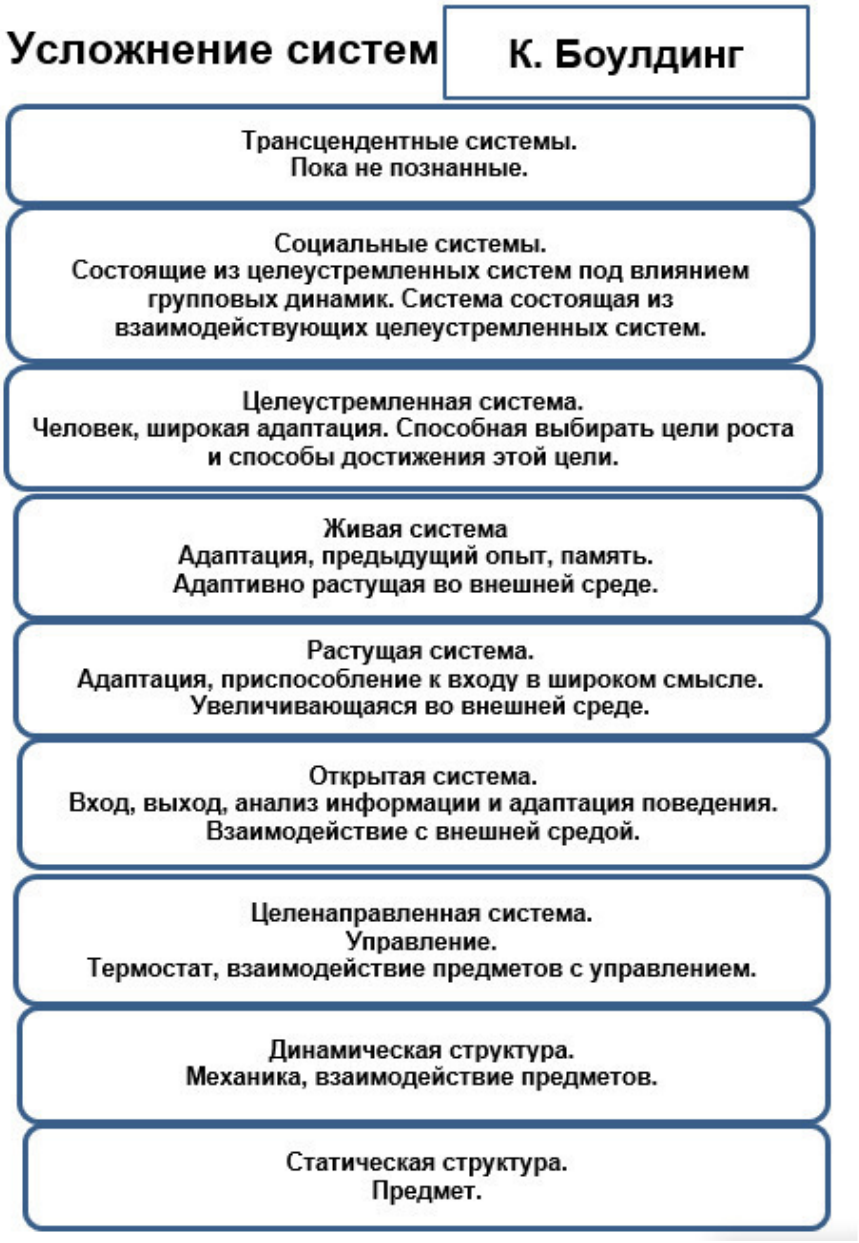
4. Задачи функций и отделов (Компоненты и связи – Щедровицкий, социальные системы и СМО);

5. Организационные механизмы Компоненты и связи – Щедровицкий, социальные системы и СМО, уровень выше отдела или функции);

6. Задачи сотрудников (Социальные системы, уровень отдела);

7. Исполнители (Целеустремленные системы).

Приведу здесь модель К. Боулдинга – классификация систем по степени усложнения описываемых явлений.



А это – соответствие классов систем и конкретных моделей, которые мы рассматривали в этой книге.

Удачи в применении!!!

Трансцендентные системы Пока не познанные	Не рассматривались, ибо непонятно, что рассматривать
Социальные системы Состоящие из целеустремленных систем под влиянием групповых динамик.	Социальные группы на всех уровнях иерархии компании
Целеустремленная система Человек, широкая адаптация	Целеустремленная система Человек, адаптивная компания
Живая система Адаптация, предыдущий опыт, память	Разработка стратегий компании
Растущая Адаптация, приспособление к входу в широком смысле	Растущая система Масштабирование и увеличение без изменения свойств. Не
Открытая система Вход, выход, анализ информации и адаптация поведения	Актуальна для рассмотрения входных и выходных потов в компанию, лучше использовать класс «Живая система»
Управление Термостат	Целенаправленная система Система управления
Динамическая структура Механика	Системы массового обслуживания
Статическая структура Предмет	Для задач менеджмента не значимый класс