

Центр гражданского анализа и независимых исследований  
(Центр ГРАНИ)

Устойчивость процессов в  
деятельности группы:  
основные правила игры



# Из чего складывается стратегическое управление

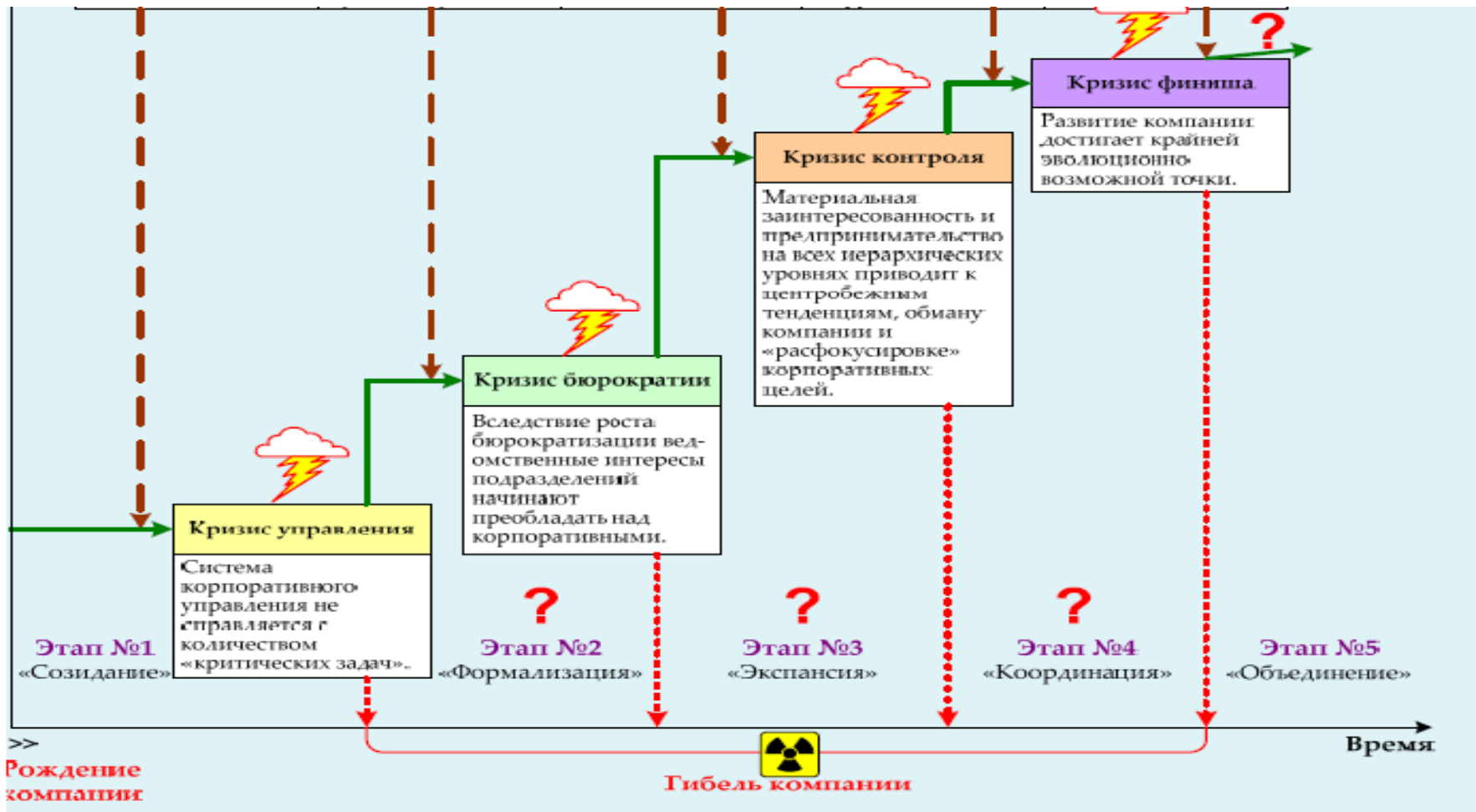
***«Стратегические просчёты невозможно компенсировать оперативными успехами» Фельдмаршал Карл фон Клаузевиц.***

Первая задача стратегического управления: прогноз изменений «набора обязательных требований» среды к группе. Чем более развитая и конкурентная среда, тем сильнее группа зависит от «составляющих», в соответствии, с которыми формируется «набор обязательных требований» к деятельности группы.

1. анализ среды (внешней и внутренней),
2. определение миссии и целей,
3. анализ и выбор стратегии,
4. реализация стратегии,
5. оценка и контроль выполнения стратегии.

В соответствии с «Набором обязательных требований» среды группа должна сформировать «Набор критических задач», т.е. процессов, без системного и полноценного исполнения которых группа не может успешно функционировать. Все процессы должны не только соответствовать требованиям среды, но и быть «сбалансированы» между собой.

# Этапы организационного развития



1. первый кризис – система управления не справляется с набором критических задач, пропадает сплоченность коллектива и начинаются разногласия между бывшими единомышленниками, сепарация по интересам. Пропадает желание поддерживать друг друга. Есть попутчики, но нет гребцов. Выход из этого – внедрение регулярного управленческого менеджмента, регламентов, формализации. Четкое распределение обязанностей и полномочий. Тем самым компания от персонализированной становится системозависимой. На втором этапе лихие смельчаки заменяются на римский легион.

# Стандартный порядок действий по преодолению трудностей в группе с кризисом управления

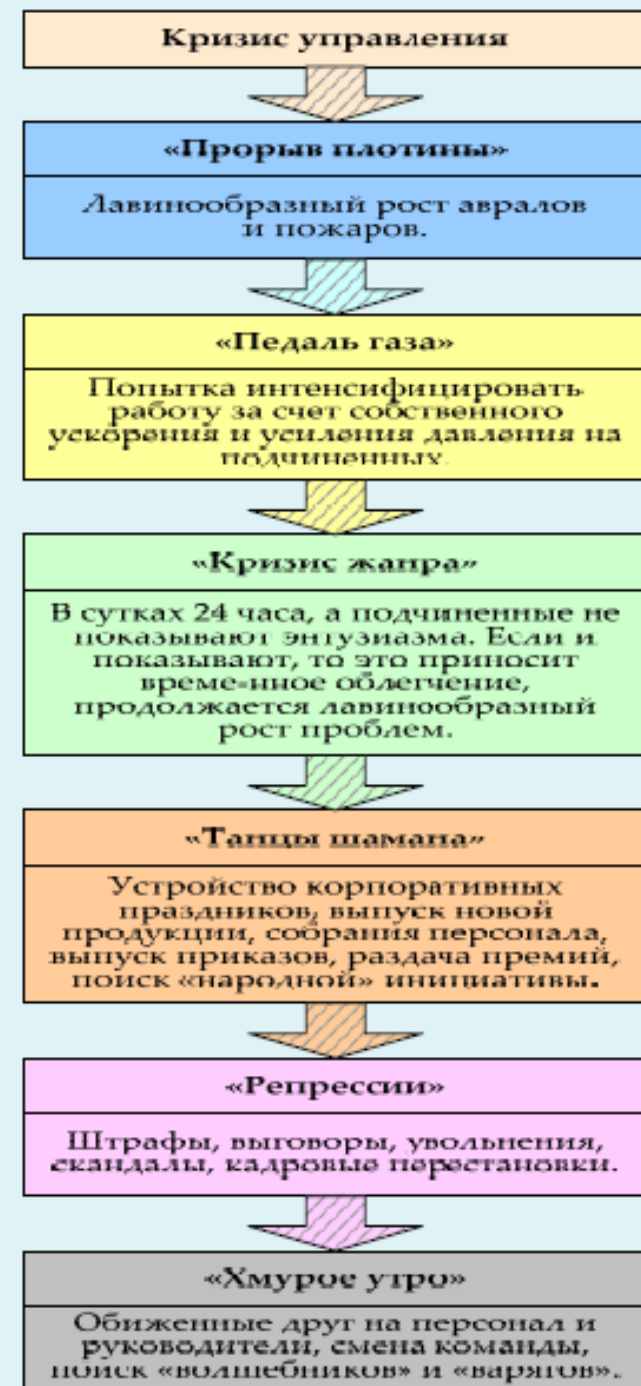
## Для чего нужна стратегия?

Стратегия представляет собой набор действий, которые группа собирается предпринять с целью ведения успешной конкурентной борьбы. Все эти действия должны быть логически взаимосвязаны между собой по последовательности исполнения и взаимному соответствию.

Стратегия указывает на то, что из всех возможных целей выбрано одна или несколько определённых, а для достижения этих целей предполагается предпринять соответствующий (и всеми одинаково понимаемый) набор действий.

## Практическое применение стратегии:

- Ограничение стратегического выбора
- Фокусировка приоритетов развития бизнеса
- Формирование стандартов работы
- Мотивация участников
- Повышение лояльности участников группы
- Рыночное позиционирование продукта



# Из чего складывается качество деятельности?



# Схема построения и оптимизации организации

1. Описание модели организации «Как есть».
2. Анализ модели «Как есть».
3. Разработка модели «Как надо».
4. Разработка плана перехода из состояния «Как есть» в состояние «Как надо».
5. Внедрение изменений и построение модели организации «Как надо».



# Дерево процессов организации



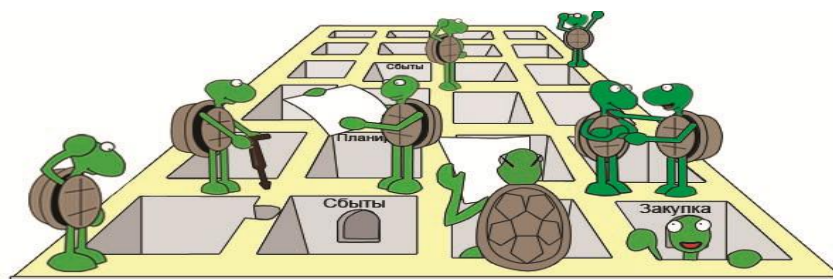
**При выборе процессов для оптимизации можно ориентироваться на следующие характеристики:**

- Важность процесса для организации
- Проблемность процесса для организации
- Возможность и стоимость проведения изменений

Процессная ориентация означает отказ или уход от мышления категориями отделов и переход к мышлению категориями кроссфункциональными, выходящими за рамки одного отдела



**Функциональная ориентация**



**Процессная ориентация**

	Функциональный подход	Процессный подход
Преимущества	<ul style="list-style-type: none"> <li>Менее затратная</li> <li>Высококвалифицированные узкие специалисты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Есть ответственный за результат в целом</li> <li>Гибкость системы, быстрота принятия решений</li> </ul>
Недостатки	<ul style="list-style-type: none"> <li>Никто не отвечает за итоговый результат</li> <li>Отсутствие гибкости, большая инерция</li> <li>Эффективность подразделений еще не означает общей эффективности системы</li> <li>Проблемы на стыках функциональных подразделений</li> <li>Конфликты между подразделениями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дублирование работ</li> <li>Конфликты при распределении ресурсов</li> <li>Высокие требования к знаниям и квалификации персонала</li> <li>Требуется высокий уровень корпоративной культуры</li> </ul>



Формуляр – образец требований к  
описанию процесса



Собств. процесса	Пекарь
Цель	Испечь вкусную, аппетитную пиццу в целях продажи
Вход (основание)	Рецепт, ингредиенты (мука, масло, сыр, колбаса, рыба)
Ресурсы	Сам пекарь, кухонная печь, кухонная утварь
Побуд. мотив	Заказ клиента, отсутствие запаса готовой пиццы
Требования по процессу	Требования клиента к собственнику процесса. Требования собственника к поставщику процесса
Выход (результат)	Готовая, горячая пицца
Замер процесса	Продолжительность выпечки; расход ингредиентов; Температура в печи; проверка выпечки, пробование
Действие при сбоях/ изменениях	Температуру изменить, плохую пиццу выбросить; Если возможно подправить „косметический ремонт“
Улучшение	Оптимизация рецепта; времени выпечки, нагрева печи

# Принятие решений в группах

**подход на основе теории управления** (используются математические и статистические методы – скучно и не пригодится);

**модель Карнеги-Меллон** – решение принимается только в коалиции, поскольку у каждого участника свой кусочек пазла (коллективный разум). *Проблема - решения принимаются преимущественно не для нахождения оптимального решения проблемы, а для удовлетворенности группы. Участники озабочены скорее насущными проблемами и их быстрым решением.*

**модель инкрементального процесса принятия решений** – шаг за шагом, по мере поступления проблем. Главный выбор, приводящий к основному решению, обычно состоит из серии «мелких» выборов. Принятие решений — это динамический процесс, который может пройти через множество циклов, пока проблема будет решена.

**модель темного ящика** - имеет дело с системой или потоком многочисленных решений внутри небюрократической структуры. Модель идеальна для тех, чья деятельность является в высшей степени неопределенной (Цели, задачи, альтернативы и решения плохо определены. Нечеткая, плохо понимаемая технология. Текучка кадров).

# Модель темного ящика

- Процесс принятия решений не выглядит как последовательность шагов, которые начинаются с проблемы, а заканчиваются решением.
- Проблемы и решения вообще могут быть не связаны друг с другом.
- Организация, рассматривается как динамичная среда, состоящая из 4-х независимых потоков событий.

**1. Проблемы.** Они представляют собой разрыв между желательным характером выполнения работы и текущей деятельностью. Проблемы отделены от решений и альтернатив. Проблема может привести к принятию решения, а может и не привести. И наоборот, решение может быть принято, а проблема останется нерешенной.

**2. Потенциальные решения.** Решение-это чья-либо идея, предложенная к принятию. Участники процесса могут просто увлечься определенными идеями и проталкивать их в качестве логических решений повсюду, независимо от существующих проблем. Привязанность к идее может послужить причиной того, что служащий начнет отыскивать проблему, к которой можно применить эту идею и, таким образом, ее подтвердить. Основной момент, который следует принять здесь во внимание — это то, что решения существуют независимо от проблем.

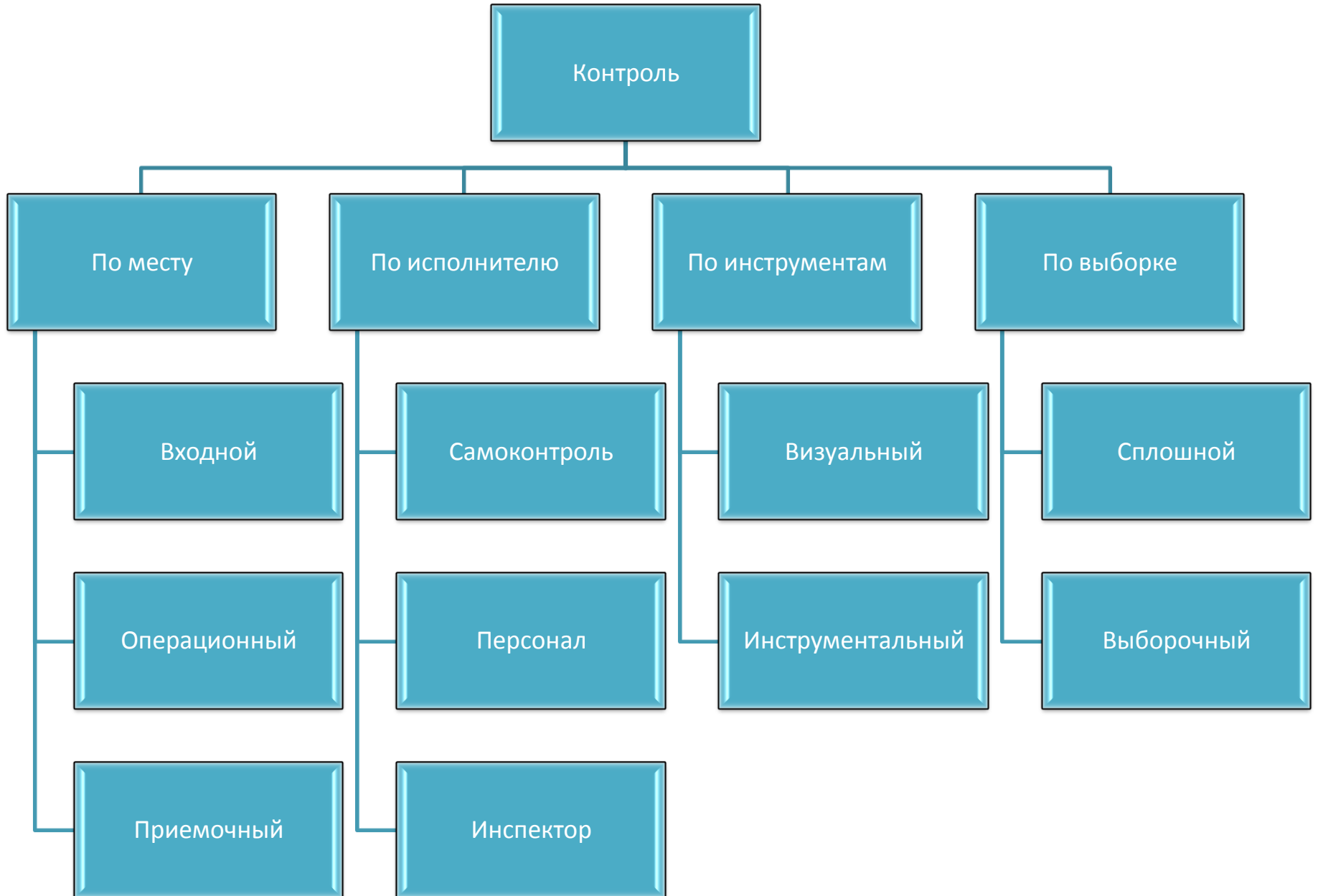
**3. Участники принятия решения.** Это служащие, которые пришли в организацию и проходят сквозь нее. Люди нанимаются на работу, меняют должности и увольняются. Участники значительно расходятся в своих идеях, восприятии проблем, опыте, оценках и образовании. Проблемы и решения, осознаваемые одним менеджером, будут отличаться от проблем и решений, осознаваемых другим.

**4. Благоприятные возможности для выбора.** Это, как правило, случаи, когда организация принимает решение. Они появляются тогда, когда подписываются контракты, увольняются люди или дается санкция на выпуск новой продукции. Кроме того, они возникают, когда наблюдается «нужный набор» участников, решений и проблем. Когда проблемы и предложенные решения совпадают, это зачастую приводит к урегулированию проблемы.

## Каковы последствия использования модели темного ящика?

1. С учетом концепции четырех потоков общая схема принятия решений в организации приобретает случайный характер.
2. Если проблема, решение и участник случайно соединяются в одной точке, то проблема может быть урегулирована; но если решение не подходит данной проблеме, проблема может остаться нерешенной.
3. Решения могут быть предложены даже тогда, когда проблемы не существует. Один из работников организации может попытаться продать свою идею остальным служащим организации.
4. Проблемы могут оставаться нерешенными. Участники принятия решения могут начать привыкать к определенным проблемам и оставить попытки решить их, или участники могут не знать, как решать проблемы, поскольку им неясна технология.
5. Таким образом, наблюдая организацию в целом и рассматривая ее в крайней степени неопределенности, можно увидеть, что есть проблемы, которые не решаются, и есть решения, которые не срабатывают.
6. Ситуация может быть настолько сложной, что решения, проблемы и результаты совершенно независимы друг от друга.

# Контроль качества





***СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ!***

[info@grany-center.org](mailto:info@grany-center.org)  
[www.grany-center.org](http://www.grany-center.org)