

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

в управлении

2024



Системность мышления



МИР, В КОТОРОМ МЫ ЖИВЕМ,

состоит из множества фрагментов, частей и элементов, при этом он целостен и непрерывен

- ✓ Мы живем в мире систем, в которых все связано со всем
- ✓ Эти системы связаны друг с другом
- ✓ Связи могут быть неочевидны, не линейны, могут казаться парадоксальными

Мышление создаёт внутреннюю модель окружающей действительности, которая позволяет человеку ориентироваться в мире



МИР СИСТЕМЕН

чтобы адекватно его отражать, а значит, правильно в нём ориентироваться, нашему мышлению необходимо быть системным

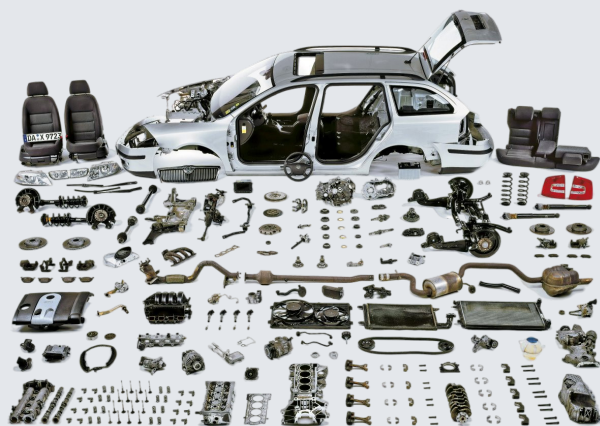
Системное мышление – это...



Система – это организованное множество элементов, связанных друг с другом и функционирующих для достижения

ЕДИНОЙ ЦЕЛИ

НЕТ СИСТЕМЫ



ЕСТЬ СИСТЕМА



Системное мышление – это способ видеть целое, умение смотреть не на вещи, а на взаимодействие между ними, усматривать общую тенденцию изменений в последовательности отдельных состояний



Питер Сенге

директор Центра организационного обучения MIT Sloan



АНАЛИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Как правило сосредотачивается на деталях, частях или элементах ситуации. Традиционные методы мышления в основе своей аналитические



СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Отличается от других видов тем, что конструктивно совмещает аналитическое мышление с синтетическим мышлением



СИНТЕТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Не столь привычно. Рассматривает как детали, части или элементы взаимодействуют или могут взаимодействовать друг с другом

Фрагментарное мышление

как альтернатива системному мышлению



Картина мира человека с выраженным фрагментарным мышлением составляется из отдельных кусков, она не проверяется на цельность и внутреннюю связность

Таким образом, критерии выбора решений создаются случайным образом



Человек с доминирующим фрагментарным мышлением в своих решениях не склонен учитывать состояние систем в целом, его взгляд **не охватывает крупные системы**. Действия такого человека приобретают не экологичный характер. В данном контексте экологичность – это бережный для системы в целом способ действий



Действия человека, мыслящего фрагментами, направлены на то, чтобы **получить выгоду здесь, сейчас**, сию минуту, а какова **цена за это – теряется из виду**.

И тогда можно употребить «наркотик» – «потом мне будет плохо, но это ведь потом», рвать глотку ближнему своему, не задумываясь ни о том, каково это будет для своей жизни в целом, для жизненной атмосферы, для социальной обстановки

Примеры несистемного подхода



Катастрофическое обмеление Аральского озера наступило не мгновенно.

Оно было следствием того, что недопустимо много отбирали воды из Сырдарьи и Амударьи на орошение полей хлопка, не учитывая затрат воды на естественное испарение и прочие многочисленные потери воды. К расчетам и предостережениям ученых не прислушались.

Это пример предвзятого решения. Все понимали это и делали умышленно во зло будущим поколениям своего же народа.



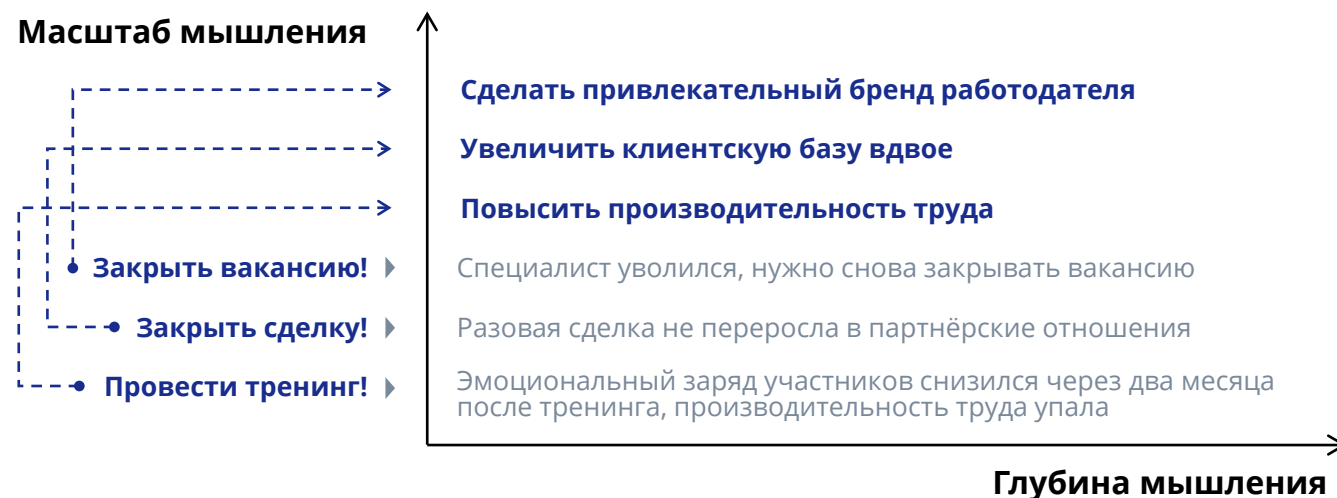
Строительство атомных электростанций без решения проблемы захоронения отходов – пример преступного несистемного подхода



Неудачи крупномасштабных мероприятий, таких как мелиорация, осушение верховых болот, химизация, вырубание лесов, распахивание безлесных степей,

ЯВЛЯЮТСЯ СИСТЕМНЫМИ ОШИБКАМИ

Ключевые аспекты системного мышления в управлении. Что развивать?



Один из навыков системного мышления заключается в **умении контролировать МАСШТАБ**, подбирая адекватный уровень – тот, на котором наиболее эффективно действовать руководителю в настоящий момент

ГЛУБИНА мышления – это навык смотреть на задачу с разных точек зрения, отслеживать причинно-следственные связи на 1-3 шага вперед
До тех пор, пока цена ошибки не окажется меньше стоимости анализа

Ввести контроль рабочего времени и использования Интернета!



Талантливые программисты собираются клином и отчаливают к конкурентам

Снизить цену на 20%!



Продажи падают в 3 раза, так как дистрибьюторы больше не могут заработать на нашем продукте

Убрать из продажи нерентабельные товары!



Посещаемость магазина снижается вдвое, из-за узкого ассортимента

Каковы были цели и мотивы для принятия таких управленческих решений???

Мыслить системно – это значит:



01

Видеть в любой задаче систему

То есть уметь отвечать на вопросы:

- Как сформулирована задача?
- В каком масштабе её решать?
- Из каких элементов состоит система?
- Как эти элементы связаны между собой?
- Где заканчивается граница системы, в рамках которой решается данная проблема и начинается граница другой системы?
- Какие факторы оказывают влияние на систему?
- Что будет происходить с системой, если ей не управлять?
- Как изменить систему, чтобы достичь результата?



02

Контролировать масштаб мышления

То есть уметь соотносить ресурсы и время, выделяемые на решение задачи со сложностью этой задачи



03

Видеть проблему с различных точек зрения



04

Понимать, как изменения системы в рамках данной задачи отразятся на деятельности остальных систем организации



Зачем надо знать системный подход в жизни?



Общий бытовой уровень

01

Знать, как устроен мир, и **делать меньше ошибок**

Если человек с самого раннего детства (с 3 лет) будет знать элементарные основы системного подхода, он не будет делать системных ошибок в своей жизни

02

Правильно **формулировать свои цели** и обеспечивать их выполнение

03

Правильно **исследовать** любые системы. **Быстро изучать** любые системы, не тратить время на мелочи, но и не пропускать главное...

04

Эффективно управлять системами. Например, организовывать досуг семьи на уикенд

05

Правильно **создавать новые системы** любой природы. Например, технические системы или фирмы (организационные системы)

06

Резко **увеличить качество своих решений** и сократить время на процесс их принятия

07

Уметь **объединять знания многих наук**

08

Не дать себя обмануть, когда объект необъективно расхваливают, рассматривая его только с одной стороны

09

Не дать СМИ себя обмануть, когда события рассматриваются односторонне

10

Научиться **прогнозировать события**

Преимущества системного мышления для управленческой деятельности

01

Средство, дающее возможность значительно **увеличить результативность** управленческих решений

02

Инструмент, позволяющий **внедрить эффективную модель самообучения и самомотивации** сотрудников

03

Один из ключевых способов **создания инноваций**

04

Надёжный метод **управления изменениями**



Системное мышление предлагает оригинальный подход к решению проблем любого уровня сложности в любых отраслях бизнеса. Оно позволяет найти внятные ответы на широчайший спектр вопросов: от «Почему план не был выполнен в срок?» до «Как гарантированно увеличить прибыль без привлечения дополнительных ресурсов»

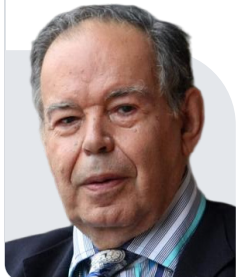
Примеры техник применения системного мышления для решения различных задач

Концепция системного мышления содержит в своей основе элементы ряда техник мышления:

Творческое и латеральное мышление

01

Генерация альтернатив, мышление как навык, «механизмы ума»



Эдвард Боно

Теория ограничений

02

Метод «Грозовой тучи» и единственное ограничение



Элияху Голдратт

ТРИЗ

теория решения изобретательских задач

03

Паттерны в проблемах и решениях



Генрих Альтшуллер

НЛП

Нейро-лингвистическое программирование

04

Разнообразные ментальные модели

10 принципов системного мышления



01

Не существует виноватых, существуют ошибки в системе

02

Сегодняшние проблемы – следствия вчерашних решений

03

Выбрав лёгкий путь решения проблемы сегодня, Вы, тем самым, отложили её решение на завтра

04

Лечение проблемы может быть болезненнее самой проблемы

05

Чем больше усилий вы прилагаете, тем больше сопротивляется система

06

Незначительные изменения могут привести к значимым результатам, если знать где и когда нужно воздействовать на систему

07

Результат от правильно принятого решения не стоит искать в том же месте и в то же время, где это решение принималось

08

Непродуктивное решение может привести к значительным позитивным результатам... прежде чем ситуация станет вдвое хуже, чем до принятия этого решения.

09

Если у Вас есть торт, то вы можете хранить его в холодильнике или есть, но Вы не можете делать это одновременно

10

Деление большого слона на две части не производит двух маленьких слонят

Возможности Системного подхода в управлении



Освоение системного подхода дает:

- ✓ Системное понимание бизнеса
- ✓ Набор управленческих инструментов, применимых к любому бизнесу
- ✓ Умение действовать в быстроменяющихся условиях
- ✓ Умение быстрого принятия управленческих решений с высоким качеством
- ✓ Совершенствование навыков лидерства и управления людьми



Организации (подразделению)

- **Повысить эффективность** деятельности подразделения или организации от 25% до 100%
- Достичь **стратегических целей** компании в сжатые сроки
- Существенно увеличить **конкурентоспособность** организации
- Получить ощутимый **экономический эффект** от обучения руководителей
- Повысить эффективность и **квалификацию руководителей**



Менеджерам и топ-менеджерам

- Получить универсальный инструмент для решения **оперативных и стратегических задач**
- Стать **компетентным профессионалом** в области организационного управления
- **ВСЕ полученные знания и навыки** применять в ежедневной работе
- Обогатиться **конкретными идеями** и управленческими навыками
- Сделать **успешную карьеру**
- Развить и реализовать свой **творческий потенциал**
- Установить новые **деловые связи** и вести общение с близкими по духу людьми

ОБУЧЕНИЕ

системному подходу
в управлении



Системное мышление

01

🕒 2 дня

- Что такое организация как система?
- Системные принципы функционирования бизнеса

Даёт системный взгляд на организацию. Показывает подразделения компании и сотрудников в их взаимосвязях и взаимодействиях, а также внешнюю среду для отдельных элементов организации и их значение для успеха бизнеса Компании

Процессное управление

02

🕒 2 дня

- Принципы процессного управления
- Методика оптимизации процессов для повышения рентабельности бизнеса

Представляет функционирование организации как совокупность процессов

Даёт инструменты и навыки, оптимизации структуры организации, а также методы, сокращения издержек и потерь в производственном цикле

Инновационность, креативность, творчество

03

🕒 2 дня

- Креативность в бизнесе: зачем и как?
- Основы креативного мышления в управлении
- Методики разработки инноваций в организации

Показывает роль креативности в достижении эффективного функционирования компании. Даёт навыки креативного мышления в сфере управления

Предлагает набор методов разработки новаторских решений в управлении организацией

Управление изменениями

04

🕒 2 дня

- Креативность в бизнесе: зачем и как?
- Основы креативного мышления в управлении
- Методики разработки инноваций в организации

Позволяет освоить подходы и методы последовательной реализации новаторских решений: от формулировки до внедрения в практику с последующим мониторингом и корректировками

Системное мышление



🕒 2 дня = 16 часов

ЦЕЛЬ ТРЕНИНГА

Формирование у участников навыков рассмотрения профессиональных задач в контексте бизнеса, анализа ключевых факторов при принятии решений, принятия эффективных для компании решений

РЕЗУЛЬТАТЫ ТРЕНИНГА

- У сотрудников сформировано понимание важности системного взгляда при оценке ситуаций в профессиональной деятельности и при принятии управленческих решений
- Сотрудники знают алгоритмы и правила системного мышления
- Сотрудники владеют методами и инструментами работы с информацией, умеют применять полученные знания и инструменты в профессиональной деятельности

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

- Руководители линейного звена
- Руководители среднего звена
- Руководители высшего звена

Численность групп до 17 человек

ФОРМАТ ПРОВЕДЕНИЯ

Тренинг на отработку практических навыков

Теоретическая и практическая подготовка сотрудников компании / предприятия на очных аудиторных занятиях

40%

теория

60%

практика

ТЕМАТИЧЕСКИЕ БЛОКИ ТРЕНИНГА

- Основы развития навыков мышления
- Формально-логическое мышление – как основа эффективности руководителя
- Отработка навыка формулирования понятий
- Понятие системы и виды взаимосвязей
- Восприятие информации и системное мышление
- Компания как система
- Инструменты системного мышления
- Формирование навыка умозаключений в управленческой деятельности
- Системный подход к анализу проблем
- Применение системного мышления в бизнес-планировании

Процессное управление



🕒 2 дня = 16 часов

ЦЕЛЬ ТРЕНИНГА

Формирование и развитие у участников умения рассматривать организацию как систему взаимосвязанных бизнес-процессов, навыков владения инструментами и методами оптимизации этих бизнес-процессов

РЕЗУЛЬТАТЫ ТРЕНИНГА

- Сотрудники видят и понимают взаимную обусловленность всех процессов, происходящих в организации
- Сотрудники владеют методами и инструментами оптимизации бизнес-процессов в организации
- Сотрудники умеют оценивать последствия осуществляемых изменений с точки зрения повышения эффективности бизнеса

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

- Руководители высшего звена
- Руководители среднего звена

Численность групп до 17 человек

ФОРМАТ ПРОВЕДЕНИЯ

Тренинг на получение теоретических знаний и отработку практических

Теоретическая и практическая подготовка сотрудников компании / предприятия на очных аудиторных занятиях

40%

теория

60%

практика

ТЕМАТИЧЕСКИЕ БЛОКИ ТРЕНИНГА

- Понятие процессного подхода в управлении
- Построение сети процессов Компании
- Организационный аспект постановки процессного подхода в управлении
- Формирование системы целей и показателей процессного управления
- Проектирование организационной структуры в процессном управлении
- Правила построения диаграмм бизнес-процессов
- Отображение движения материальных и информационных потоков объектов (данных)
- Анализ и реорганизация бизнес-процессов
- Формирование регламентирующей документации
- Управление через цикл PDCA Деминга
- Контроль выполнения стратегии

Инновационность, креативность, творчество



🕒 2 дня = 16 часов

ЦЕЛЬ ТРЕНИНГА

Формирование и развитие у участников навыков креативного решения задач, способствующих удержанию лидирующих позиций на рынке за счет креативного осмысления действительности

РЕЗУЛЬТАТЫ ТРЕНИНГА

- Сотрудники осознают важность инновационного подхода для эффективного развития бизнеса
- Сотрудники осознают принципы и ключевые правила применения креативности в решении профессиональных задач
- Сотрудники владеют техниками и методиками творческого решения задач

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

- Руководители высшего звена
- Руководители среднего звена
- Сотрудники креативных и R&D-отделов

Численность групп до 17 человек

ФОРМАТ ПРОВЕДЕНИЯ

Тренинг на получение теоретических знаний и отработку практических

Теоретическая и практическая подготовка сотрудников компании / предприятия на очных аудиторных занятиях

40%

теория

60%

практика

ТЕМАТИЧЕСКИЕ БЛОКИ ТРЕНИНГА

- Понятие креативности и инноваций
- Разновидности мышления. Понятие креативного мышления
- Что такое инновации и зачем их осуществлять
- Креативность и инновационность как свойство успешного бизнеса
- Креативность мышления в управленческой деятельности
- Правила развития креативного мышления
- Техники генерирования креативных идей
- Основы реализации креативных идей для повышения эффективности бизнеса
- Принципы формулировки и принятия креативных управленческих решений

Управление изменениями



🕒 2 дня = 16 часов

ЦЕЛЬ ТРЕНИНГА

Дать понимание своей роли в изменениях и повысить мотивацию для активного участия в процессе изменений

Дать инструменты для эффективной реализации изменений, поддержки коллег и подчиненных в процессе изменений и конструктивной работы с возможным сопротивлением

РЕЗУЛЬТАТЫ ТРЕНИНГА

- Сотрудники знают основы формулировки и внедрения инновационных управленческих решений
- Сотрудники умеют прогнозировать и оценивать последствия осуществляемых организационных трансформаций
- Сотрудники владеют техникой «отслеживания» (мониторинга) последствий с целью их возможной корректировки

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

- Руководители высшего звена
- Руководители среднего звена
- Менеджеры проектов

Численность групп до 17 человек

ФОРМАТ ПРОВЕДЕНИЯ

Тренинг на получение теоретических знаний и отработку практических

Теоретическая и практическая подготовка сотрудников компании / предприятия на очных аудиторных занятиях

40%

теория

60%

практика

ТЕМАТИЧЕСКИЕ БЛОКИ ТРЕНИНГА

- Необходимость организационных изменений
- Этапы осуществления изменений
- Понимание своей роли в изменениях
- Проблемы и расхождения при реализации процессов изменения
- Инструменты изменений
- Процесс внедрения изменений
- Методы успешного управления изменениями
- Управление рисками
- Человеческий аспект изменений
- Сопротивление изменениям
- Повышение мотивации для участия в изменениях
- Внутренний PR для процессов изменений

ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ

СИСТЕМНОГО МЫШЛЕНИЯ
В БИЗНЕСЕ



Отсутствие системного подхода в управлении

Представительство компании, торгующей крупной бытовой техникой, стало отправлять в головной офис отчёты, указывающие на снижение прибыли.

Не желая мириться с таким положением дел, владельцы бизнеса нанимают квалифицированного финансового консультанта и направляют его наводить порядок.

Проведя полный финансовый анализ, эксперт обнаружил серьёзную статью неоправданных затрат, которые выросли за счёт аренды большого количества складских помещений. Аналитик провёл вычисления и пришёл к выводу, что сокращение выплат на аренду складов вдвое, не только вернёт прибыль на прежний уровень, но и увеличит её.

Руководство компании одобрило предложения эксперта и принялось воплощать его в жизнь. Как и предсказывал консультант, в первый же месяц после понижения затрат на аренду, прибыль компании вернулась на прежний уровень. А в течении следующих двух месяцев она стабильно росла.



Однако, затем прибыль вновь вернулась на исходные показатели, а вскоре критически понизилась





Отсутствие системного подхода в управлении



В ЧЕМ ПРОБЛЕМА?

Если рассматривать финансовую систему предприятия автономно, в отрыве от других систем компании, то аналитик не несёт ответственности за создавшуюся ситуацию.

Но если бы он и владельцы бизнеса решали данную задачу в системе «продукция компании – партнёры компании – потребители», то проблем можно было бы избежать.

Торговля техникой осуществлялась представительством за счёт развитой сети дилеров. У каждого дилера была небольшая торговая точка и маленький склад, рассчитанный на быстрый оборот товаров.

При большом количестве заказов отгрузка продукции осуществлялась непосредственно со склада представительства, так как склады дилеров не могли вместить большие партии продукции. После получения приказа о необходимости сокращения складских помещений менеджеры решили компенсировать недостаток места за счёт складов дилеров, и разработали новую партнёрскую программу, вынудившую дилеров закупать большие партии товаров у поставщиков.

Дилеры оказались не готовы к новой форме сотрудничества. Им не хватало средств для выкупа больших партий товара. Места для размещения крупных объёмов продукции тоже не было. Используя личные отношения менеджеры уговаривали партнёров заняться арендой дополнительных складских помещений. Из-за размера сети создавшуюся напряжённость удавалось сглаживать.

Но, когда дилеры устали от необходимости постоянного решения проблем, к ним обратилась другая компания рынка бытовой техники, и предложила более выгодные условия сотрудничества.

Практика системного мышления

Две торговые сети, расположенные в одном городе, успешно провели предновогоднюю реализацию товара. Затем, внезапно, начались сильные морозы. И продажи в одной из сетей значительно сократились.

Её руководители посчитали, что уменьшение числа посетителей связано с тем, что люди стали реже выходить из дома из-за резкого похолодания.

Однако, позднее выяснилось, что количество клиентов второй сети не только не уменьшилось, но и увеличилось. В чём тут дело?

Дело, как оказалось, в наличии системного мышления у менеджеров одной торговой сети, и отсутствии его у менеджеров другой. Менеджеры первой (потерпевшей убыток) компании ссылались на затруднения в поставках фруктов, которые действительно сильно зависят от температурного режима. В то время как менеджеры второй организации изучили прогноз погоды не на два дня вперёд, а на неделю, и, подумав о том, какой товар в предстоящих условиях будет наиболее необходим потребителю, заранее закупили большое количество фруктов.

Когда холода наступили, покупатели, не обнаружив фруктов в первой сети, направились во вторую, и помимо фруктов приобрели в ней и другие товары



Практика системного мышления

Не так давно в Америке существовали две крупные фирмы, занимающиеся изданием справочников «желтые страницы» каждый месяц.

Конечно, вдвоем на этом рынке им было тесно, поэтому для вытеснения друг друга они использовали весь арсенал грязной борьбы: демпинг, черный пиар, переманивание работников.

Однако ничего не помогало, и фирмы долгое время оставались непримиримыми соперниками друг другу.

Причем офисные работники покупали сразу два справочника, совершенно не оценивая при этом их качество и не выделяя какой-либо из них.

Все изменилось, когда одна из компаний прибегла к помощи консультанта «trouble-shooter»¹.

¹ Trouble-shooter – человек, профессионально решающий сложные проблемы в организациях



Практика системного мышления



Изучив вопрос и взяв немного времени на раздумье, профессионал рекомендовал выпустить справочник меньшего формата, но с тем условием, что информации, содержащейся в нем, будет ровно столько же

КАК ОТРАЗИЛОСЬ ЕГО ПРЕДЛОЖЕНИЕ НА РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМЫ?

Вторая фирма разорилась в самый короткий срок, а победа в войне конкурентов была одержана издательством, прибегнувшим к услугам бизнес-консультанта

Однако, за этим простым решением проблемы кроется тонкая подоплека.

Представьте себе большой справочник, лежащий на вашем рабочем столе как карта, но у вас есть еще и маленький толстенький, который вы, возможно, поначалу машинально положите поверх большого.

По итогу месяца вы обнаружите для себя то, что пользовались только тем справочником, который был наверху, а большой так весь месяц и пролежал ненужной макулатурой на вашем столе.

Стоит ли тратить деньги на ненужную вещь, если она вам не удобна и занимает слишком много пространства, когда можно купить компактный и удобный справочник, обладающий тем же набором информации?

Практика системного мышления

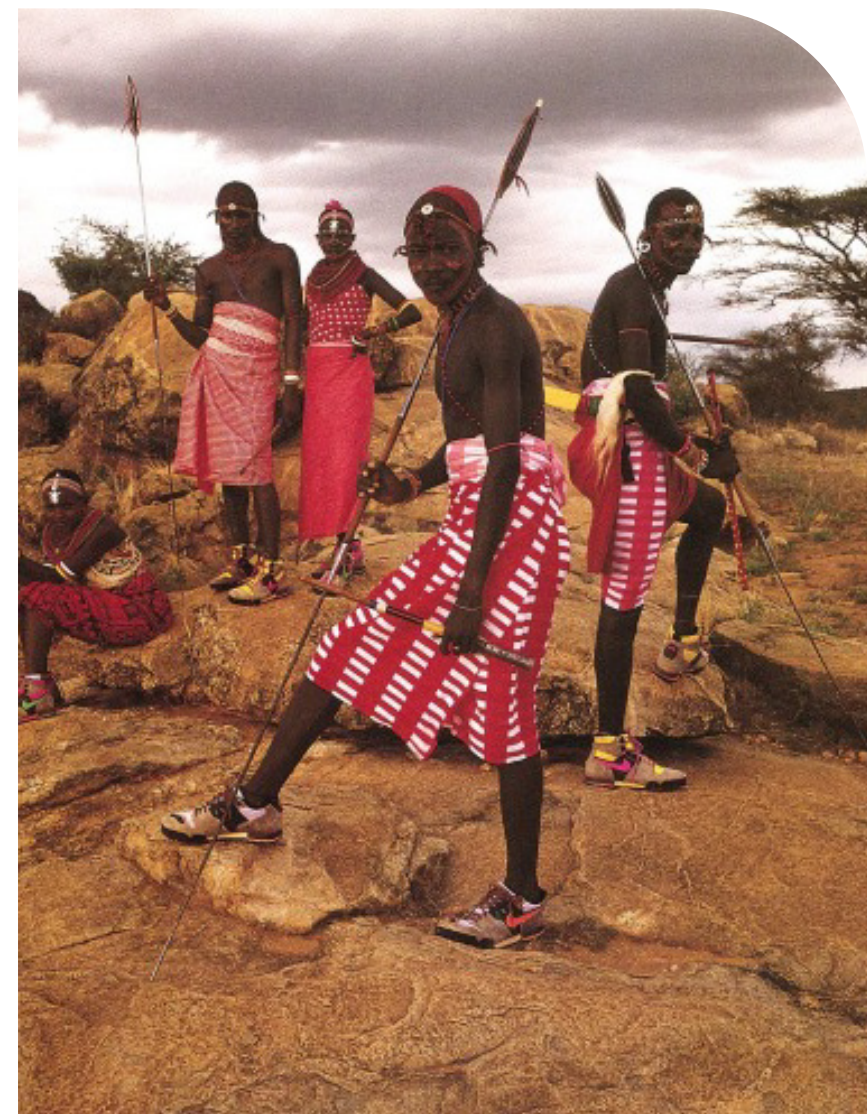
Все мы знаем известную фирму Найк. Но, несмотря на всю ее успешность, в головном ее офисе более 1000 человек ломали голову над неразрешимой проблемой. Когда отчаяние дошло до своего логического апогея, фирма пригласила консультанта (трабл-шутера)

Вся беда состояла в том, что компания Найк налаживала производство кроссовок в бедных странах Африки. Производственный процесс уже был технически отработан и запущен. Фабрика была построена, а персонал обучен.

Но нетрудно догадаться, что продукция, произведенная на фабриках в таких бедных странах, должна обладать очень низкой себестоимостью, которую можно добиться, привлекая к работе только местное население.

Однако все пошло не так гладко, как задумывалось. Местные работники без зазрения совести начали воровать продукцию. Смекалистые рабочие уже успели обеспечить «наворованным» товаром практически целые деревни. Охрана из числа местного населения лишь усугубила и без того плачевную ситуацию. Охранники тоже люди и любят кроссовки, и потом у них есть семьи.

А приглашать персонал из Штатов не рентабельно, ведь в этом случае себестоимость продукции нельзя будет назвать низкой.



Практика системного мышления



Консультант задал лишь один вопрос:
«Что конкретно вы от меня хотите?»

На что получил соответствующий ответ:
«Придумайте, как сделать так, чтобы кражи снизились до нуля, не затрачивая при этом денег на охрану фабрик»



Удалившись в отдельную комнату, и, оставшись наедине с самим собой, консультант вскоре дал свой ответ:

«Вам нужно в разных странах выпускать отдельно левые и правые кроссовки...»

Не правда ли, все гениальное просто?

Just Do It.*





BITOBE –

Best
Impulse
TO
Business
Evolution



сайт
www.bitobe.ru



тел./факс
+7 (812) 677 50 88



e-mail
info@bitobe.ru