

А.П. Зинченко

Аналитика и проектирование для управленцев

Тольятти 2005

ББК 60.8я7 + 65.050.2я7
УДК 338.24
3 63

3 63 **Зинченко А.П.**
Аналитика и проектирование для управленцев. – Тольятти, 2005. – 100 с.

ББК
60.8я7 + 65.050.2я7
УДК 338.24

Назначение и функции курса в программе переподготовки

Дать слушателям возможность систематизировать собственный опыт аналитической и проектной работы, сформировать базовый арсенал техник и понятий для повышения эффективности управленческих решений.

Слушатели получают возможность освоить:

- ☐ Инструменты аналитики для употребления в работах текущего и стратегического планирования;
- ☐ Инструменты оперативного анализа: политики, социокультурной ситуации, рынков – финансовых, товарной продукции, труда;
- ☐ Технологии выделения опыта как собственного, так и лидеров мировой управленческой элиты.

Общие требования

Логика курса требует высокого уровня самоорганизации участников переподготовки. Пропуск нескольких фаз и операций в ходе учебного проектирования и выполнения аналитических заданий приводит к невозможности получить требуемый продукт.

Формы организации занятий

- ☐ Курс построен на принципе практической подготовки – «учиться делая».
- ☐ Применяется учебная технология «мастерская». В мастерской слушатели должны решать самостоятельные и групповые задачи, презентировать и отстаивать полученные результаты в диспутах, а затем рефлексивно анализировать и выделять собственные интеллектуальные инструменты.
- ☐ Позицию «управляющий» необходимо заменить на позицию «ученик».
- ☐ На консультациях и в ответах на возникающие вопросы мастер-тренер организует и систематизирует содержательную работу, а также управляет групповой динамикой.
- ☐ Самостоятельная работа слушателей предполагает нормативное описание проделанных работ и подготовку тезисов для публичной дискуссии.

Принципы оценки работы

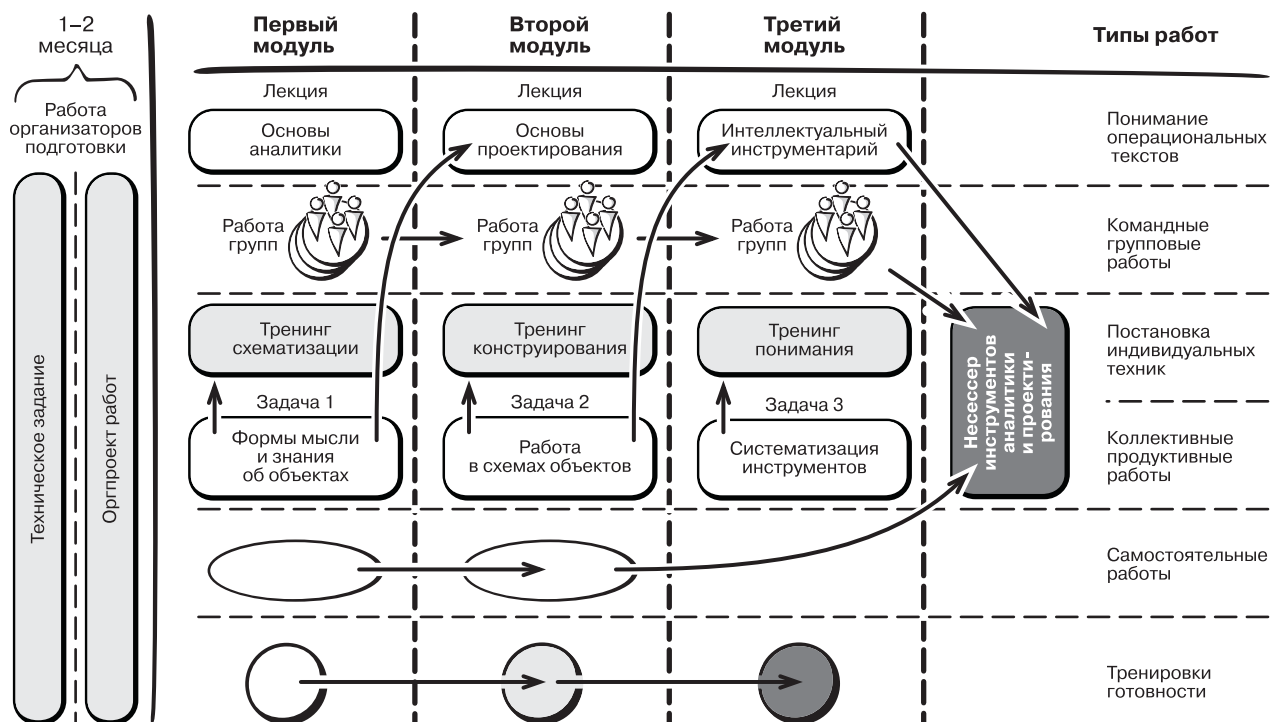
Оценивается способность к решению индивидуальных задач, готовность к включению в групповые работы, гибкость в освоении новых понятий и средств, дисциплинированность и трудоспособность, результативность и продуктивность в отчетах.

Проблема переподготовки управленцев высшего звена

- В подготовке управленцев высшего звена должна быть обеспечена смена принципов самоорганизации.
- На верхних уровнях управленческой иерархии поле деятельности и управленческие инструменты резко отличаются от тех, которые специалист освоил на предыдущих этапах своей карьеры. Он больше всего нуждается теперь не в знаниях – его ими снабжают в избытке, но в понятиях, схемах и техниках аналитической работы – теперь это основной вид его деятельности. Необходимы средства и способы «упаковки» поступающих сведений и экстрагирования полезной информации.
- Управленец высшего звена должен иметь абстрактную, обобщенную картину поля деятельности. Для деятельного контроля и разбора положения дел у него должен быть специальный тренированный персонал. Его собственная деятельность строится в ориентации на тенденции развития. Он формулирует требования на работы стратегического планирования, разработку программ, проектов, планов, сценариев организации работ с учетом желаемого будущего.

5

Цикл тренировок по теме «Основы аналитики и проектирования для управленцев»



6

Цель и задача работ в модуле 1

1. Систематизировать собственный опыт аналитической работы.
2. Сформировать базовый несессер техник, знаний, понятий и схем для повышения эффективности управленческих решений.

7

Позиция «ученик» (Я.А. Коменский)

Учитель: Подойди, мальчик! Научись уму-разуму.

Мальчик: Что это значит – уму-разуму?

У: Все, что необходимо правильно понимать, правильно делать, правильно высказывать.

М: Кто меня этому научит?

У: Я с божьей помощью.

М: Каким образом?

У: Я поведу тебя повсюду: покажу тебе все, назову тебе все.

М: Вот я! Веди меня.

Invitatio



Введение


Устав управленческой подготовки

Входящий в цикл управленческих тренировок должен «снять погоны», занять позицию «ученик» и принять на себя ответственность за выполнение набора определенных норм и правил.

Общие

- ❑ Взрослым навязать обучение невозможно: взрослые должны *хотеть научиться и изменить себя*.
- ❑ Взрослые учатся в процессе *выполнения работ*.
- ❑ Учеба взрослых должна концентрироваться на решении *значимых для них проблем*.
- ❑ Учение взрослых строится *на предыдущем опыте*.
- ❑ Взрослым лучше учиться в *неформальной (игровой) обстановке*.
- ❑ Учение взрослых не следует оценивать извне – *зачеты и экзамены исключены*. Работают формы самооценки и внутригрупповой рейтинг.

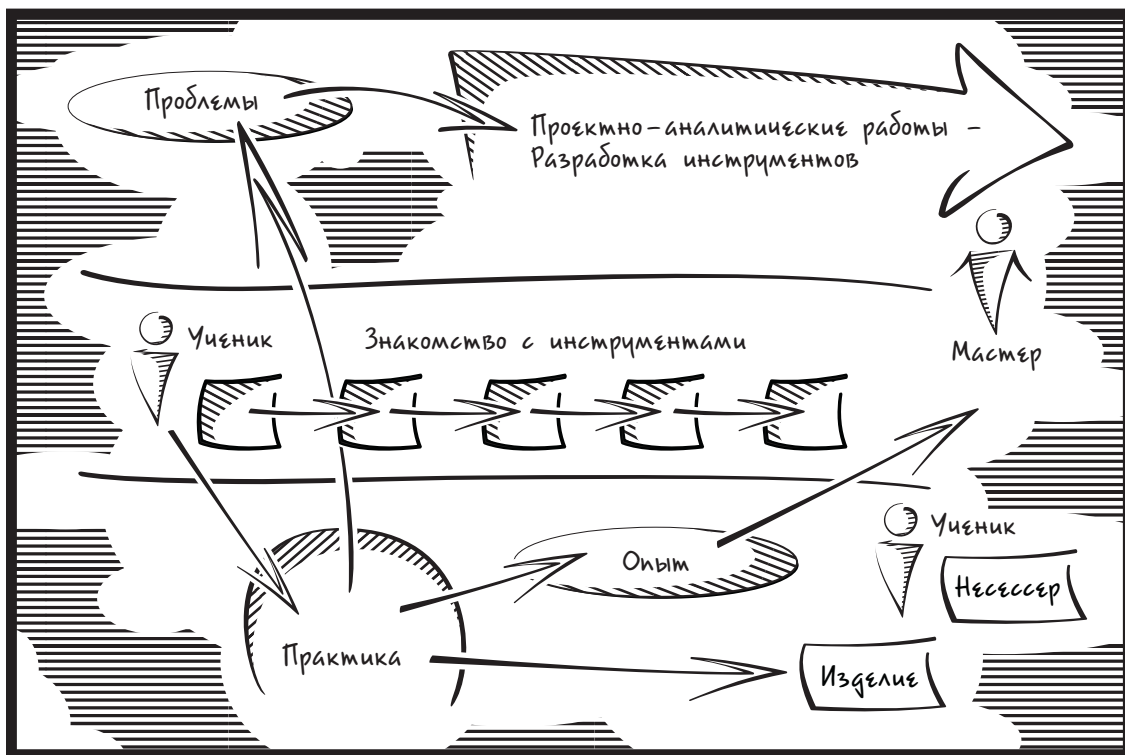
Специальные

- ❑ Учиться чему-то можно, делая это и анализируя *способ собственной работы (удачи и ошибки)*.
- ❑ Учиться лучше всего, обучая других тому, чего не умеешь сам (только в этом случае впервые начинаешь выделять собственный опыт и *понимать что делаешь*).
- ❑ Чтобы чему-то научиться, необходимо выполнять задания и требования организаторов работ и строго следовать технологии подготовки (только тот, кто *умеет подчиняться, способен руководить*).
- ❑ Ежедневно в ходе подготовки необходимо *рефлексивно выделять способы собственных действий и обозначать их в схемах* (только тот, кто накапливает опыт, способен изменить себя).
- ❑ *Позиция ученика* – выигрышная в любом деле.
- ❑ Позиция есть указание на *норму, в соответствии с которой мы стремимся размышлять и строить наши действия*. Эта норма лежит вне нас, и мы можем на нее указать, пользуясь знаком позиции .

9

- ❑ Нужно отличать позицию от *роли, маски, амплуа*, которые люди надевают на себя для участия в социальных играх. А также от *места в организационной структуре*, где мы выполняем определенные функции.
- ❑ Необходимо *стремиться быть лидером* в исполнении даже самого простого задания (только настырный может прорваться).
- ❑ Необходимо приобрести способность к выполнению *любой работы из системы, которой планируешь управлять* (подлинный руководитель действует по схеме «делай как я», а не «делай, как я сказал»).

Устройство работ в мастерской



11

Главное место в мастерской – верстак.

Это может быть лист бумаги или доска, на которых можно рисовать схемы.

На верстаке последовательно движутся схемы, изображающие «практику».

Ученики в мастерской знакомятся с инструментами схематизации, аналитики и проектирования.

Практика – это место, откуда поступает техническое задание на схематизацию.

На схемах нужно показать, что происходит, какова ситуация в практике. Пробы схематизации идут одна за другой: первая итерация, затем вторая, третья.

Особое место в мастерской занимает арсенал конструктивных элементов – *опыт*. Там лежат старые схемы, а любая новая всегда поначалу делается из элементов старых.

Когда мы пытаемся на базе опыта сконструировать схему и конструкция не соответствует тому, что происходит в «практике» – мы вынуждены поставить проблему и заниматься доработкой инструментов и разработкой новых.

Культура организации работ в мастерской

Мастерская – одна из самых древних и эффективных педагогических технологий. Вплоть до XVII века была основной в подготовке специалистов и профессионалов, затем постепенно стала уступать пальму первенства классно-урочной системе обучения. Наилучшим образом мастерская подходит для решения задач инструментальной практической подготовки.

Сегодня эта технология сохраняется преимущественно там, где готовят людей искусства. Мастер работает с группой подмастерьев и учеников.

Суть работ в мастерской – знакомство с инструментами. И наблюдение за действиями мастера.

Точно так же устроена мастерская схематизации (аналитики и проектирования) – это место, где можно познакомиться с определенными инструментами.

Инструмент нужно попробовать в деле, «на практике». Мастер объясняет назначение инструмента и показывает, как с ним работать, но делать работу ученик должен самостоятельно. Он начинает действовать, а мастер находится неподалеку и не помогает ученику, но наблюдает.

Мастер должен быть готов к тому, что ученик неправильно употребит и даже ломает инструмент. Но на то и мастерская, чтобы, ломая, научиться.

В слое практики требуется изготовить изделие. Ученик должен показать здесь владение инструментом. Во времена цеховой организации работу, которую ученик делал как выпускную, называли шедевром (по-французски это означает «авторская работа»). Если ученик сумеет показать, что всю работу может сделать сам от начала и до конца, то он получает право на самостоятельную работу.

По ходу изготовления изделия необходимо выделять и откладывать то, что называется опытом употребления инструментов. Каждый ученик выделяет то, что пополнит его инструментальный набор и собственную будущую мастерскую.

В такое место как «проблема» должны выходить те, у кого не получается. Следовательно, инструмент им надо искать в другой мастерской или разрабатывать самостоятельно (переходить к проектно-аналитическим работам).

Логика организации работ – модуль 1

Первый такт – самостоятельная работа.

Задание 1. Письменно ответьте на вопросы (за 20 мин.): Аналитика в моей повседневной деятельности (процент рабочего времени; задачи, которые решаются). Проблемы, которые следует поставить. Способы, которые используются.

Задание 2. Постройте схему анализа ситуации в объемлющей вашу деятельность системе. Обозначьте свою позицию и подход (задачный или проблемный).

Второй такт – групповая работа.

Задание 3. Определите, какую из схем анализа ситуации членов группы следует доложить на общей дискуссии (30 мин.).

Задание 4. Подготовьтесь к критике схем анализа ситуации других групп (10 мин.).

Второй такт – диспуты на общем заседании (критика схем).

Задание 5. Критика (анализ) докладов групп (вопросы к докладчикам не допускаются). Определите позицию докладчика, подход и соответствие схемы (выводов из анализа) положению дел, которое описывается (15 мин. на каждый доклад и его обсуждение).

Задание 6. Выделите опыт строительства схем анализа ситуации другими группами.

Третий такт – поворот в размышлениях на способы и инструменты собственной работы.

Задание 7. Проанализируйте собственные действия по трем прошедшим тактам аналитических работ (50 мин.).

Задание 8. Подготовьтесь к дискуссии по трем прошедшим тактам работ в группе (10 мин.).

Третий такт – работа в группе.

Задание 9. Обменяйтесь с участниками группы опытом анализа собственных действий по трем прошедшим тактам аналитических работ (30 мин.).

Задание 10. Подготовьте предложения для других групп и вопросы на консультацию (10 мин.).

15

Третий такт – анализ и нормативная декомпозиция схем.

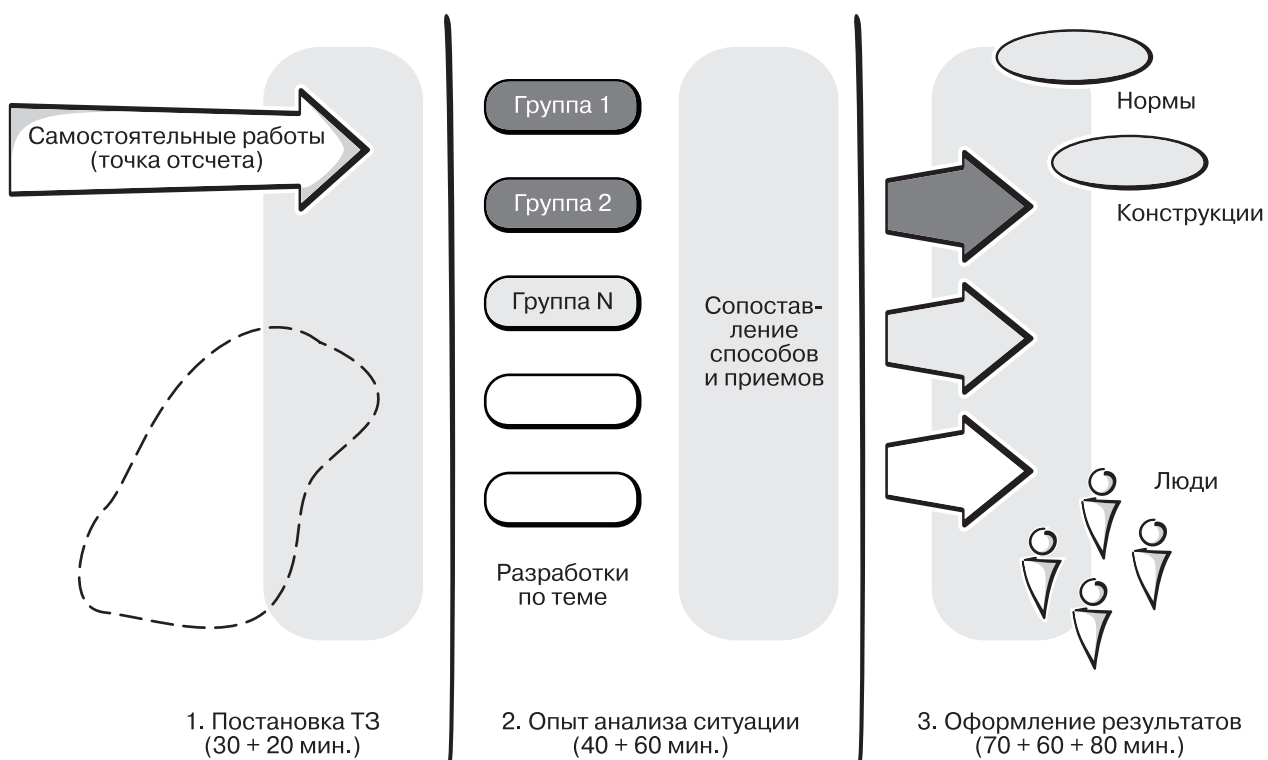
Консультация (систематизация на схемах) и дискуссии по теме. Разбор схем каждой из групп на конструктивные элементы.

Третий такт – контрольные задания и постановка задач на продолжение работ.

Задание 11. Дайте операциональный анализ и оценку своих действий в прошедших работах в письменном виде (30 мин.).

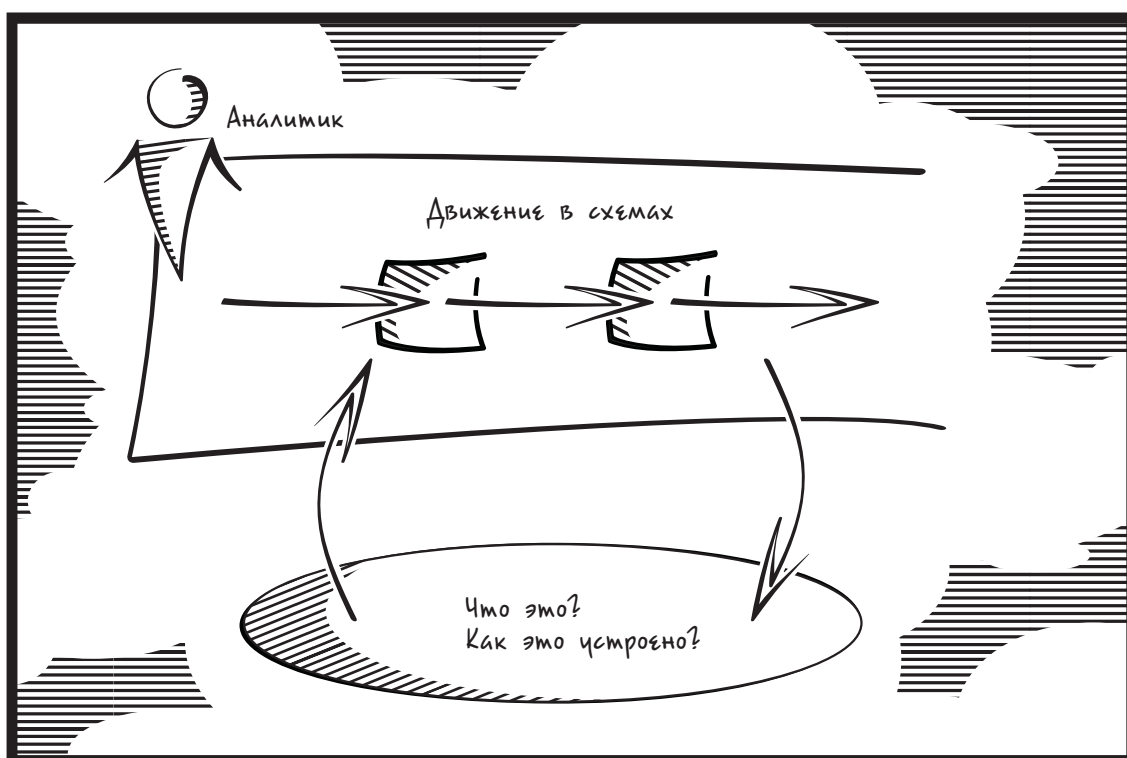
16

Регламент проведения работ



17

Устройство аналитики



18

Аналитика – движение в схемах в поисках ответов на вопросы: «Что это?», «Как это устроено?»

Способ действия для ответа на подобные вопросы: обозначив область вопрошаемого, необходимо сменить действительность и начинать движение в схемах.

Подыскивать и рисовать одну, вторую, третью для того, чтобы найти такую, которую можно было бы отнести к месту вопрошания (объекту) и дать по схеме ответ.

Научные знания крепятся к схемам идеальных объектов. Законы природы приписаны к определенным схемам и формулам.

Различение объекта вопрошания и движения в схемах – европейская традиция.

Для инженера работа в схемах есть дело привычное и обычное.

Общее понятие об аналитике

Аналитика – особый *способ мысли* (операции и процедуры или логика), *действия и соответствующая позиция*.

Аналитика организует *познавательное отношение*, отвечая на вопросы: «Что это?», «Как это устроено?», «Как это будет выглядеть в будущем?»

Для ответа нужно проделать *работу схематизации и конструирования*. Аналитик ищет схему, которая позволит сказать «как это устроено» и «что это будет представлять из себя в будущем». *Область неизвестного и непонятого сопоставляется со схемой, имеющей с ней общие атрибутивные характеристики*.

Аналитика и исследования

Аналитика обеспечивает и сопровождает деятельность. Мы можем анализировать то, что мы сделали.

Исследования должны дать ответ на вопрос: что происходит независимо от наших действий? Исследователь строит схему объекта исследования (идеального объекта) и описывает процессы, в которых данный объект существует. (Исследование – тип деятельности, в рамках которого аналитика используется как один из инструментов.)

Инструменты исследователя: измерение и моделирование.

Аналитика в истории

Аристотель в «Аналитике первой» и «Аналитике второй» сделал первую попытку нормировать такой способ мысли, как аналитика, через нормирование высказывания. «Аналитика первая» – теория силлогизма о том, как нужно строить высказывание. А «Аналитика вторая» – о том, как, пользуясь силлогизмом, строить доказательства. И доказывать при помощи фигур речи.

Исторические типы аналитик

- ☐ «Химический анализ», «Математический анализ» и другие типы предметных аналитик – это отработанные и приватизированные узкими группами специалистов инструменты и схемы, при помощи которых даются ответы на вопросы профессиональной области.

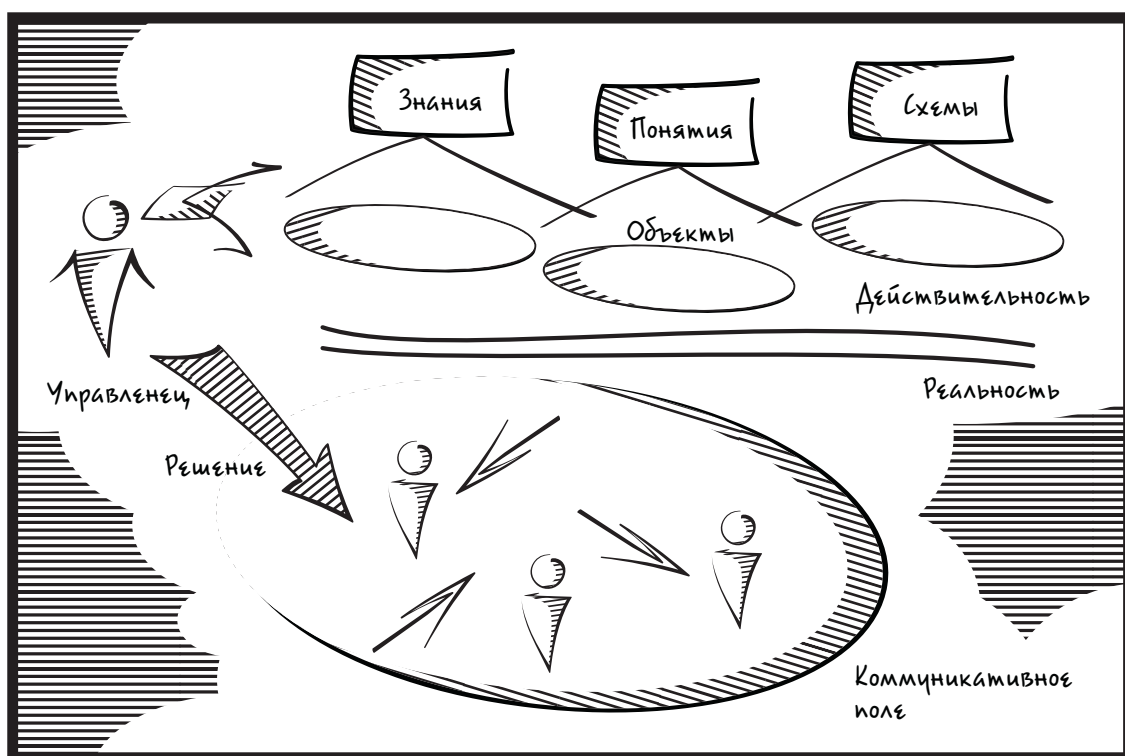
Химики, например, работают со структурными схемами, понятиями молекулы и атома и локализуют их в сфере химии.

- Экономисты предпочитают использовать такой простой и надежный инструмент, как функциональная зависимость. Чаще всего между двумя переменными. В ведущих периодических изданиях: «Коммерсант», «Ведомости», «Эксперт» – целые страницы заполнены аналитическими таблицами.

Логические типы аналитик

- Первый тип – аналитика, относящаяся к системам и предполагающая наличие определенной организации в объекте анализа.
- Другой логический тип – «игра». Игра означает отсутствие у объекта организующей надстройки и предполагает взаимные рефлексивные действия многих персонажей и игроков. Аналитик работает «на игровом поле», когда у него недостаточно инструментов и информации для того, чтобы реконструировать устройство системы. Он вынужден продумывать каждый следующий шаг. И не имеет права просчитывать свои действия больше чем на два шага вперед. Если просчитает на два, то противник на первый шаг отреагирует, а под второй шаг уже выстроит ловушку.

Действительность управленца



Назначение управленца – принятие решений.

Знак позиции на схеме символизирует управленца.

В нижней части схемы представлена его реальность. Это люди – обозначены значками позиции – и тексты, при помощи которых он с людьми общается. Управленец всегда находится в «коммуникативном поле». Он «ведет разговоры»: отдает приказы, участвует в обсуждениях, входит в общение самого разного рода.

Реальность – это то, что мы чувственно воспринимаем, видим вокруг себя: люди, вещи, сооружения. Реальность имеет видимые границы, и мы в них всегда упираемся и не можем изменить.

В верхней части схемы изображены элементы действительности управленца. Эллипсы обозначают объекты. А над ними инструменты, с помощью которых объекты строятся – знания, понятия и схемы.

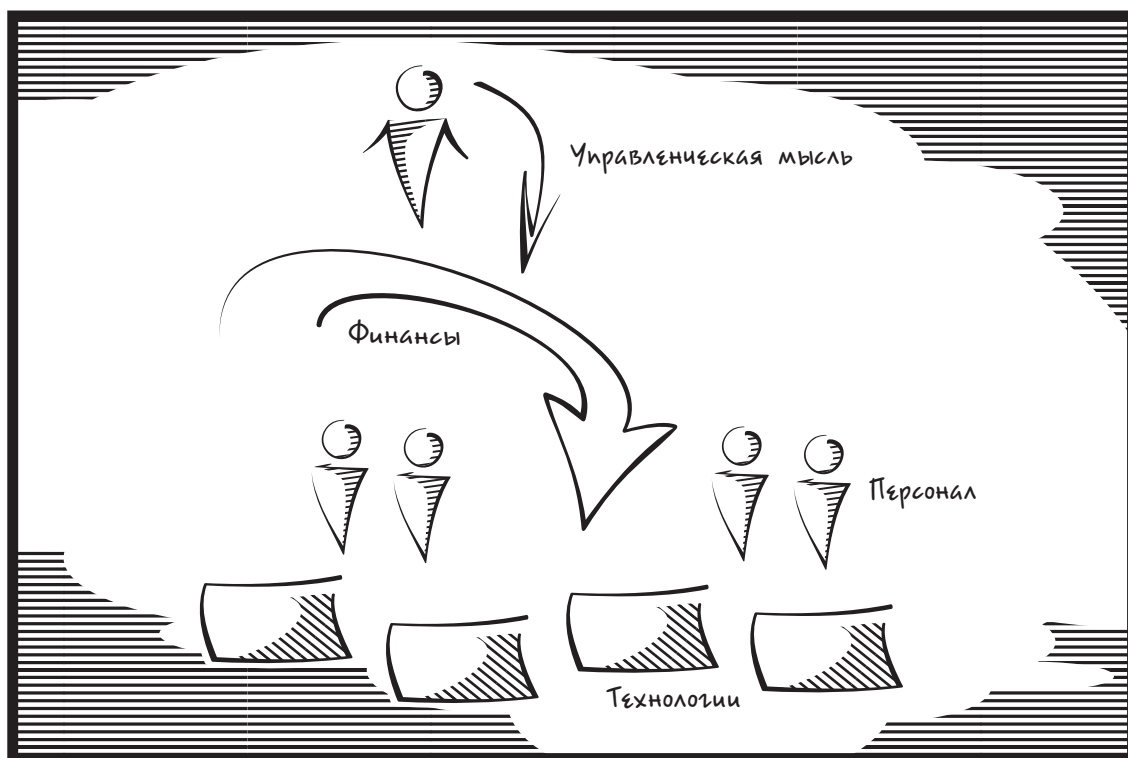
Действительность – это такое место, где (цитируя Гегеля) сущее совпадает с существующим. Это формы, в которых мы можем в мысли выстроить свое практическое действие. В реальность мы упираемся, а в действительности – действуем.

Только в действительности мы имеем дело с *объектами*. Если мы мыслим и конструируем объекты неправильно, то и в реальности ничего сделать не сможем.

Реальность воспринимается чувственно, там работает статистика, описание положения дел. А действительность предстает перед нами в виде знаний, понятий и схем, *которые должны передавать суть* того, что они обозначают, схватывают, изображают: рабочую группу, предприятие, ситуацию в деятельности, корпорацию и так далее.

Схемы организуют работу управленца и взаимопонимание на коммуникативном поле.

Типы объектов управленца



Организационно-техническое отношение требует от управленца мысленного охвата деятельности, ситуаций и процессов, с которыми он имеет дело.

Важнейшая, если не основная, задача управленца – свести к минимуму «человеческий фактор» – технологизировать свою работу.

Технологии снижают роль человека в деятельности, но повышают значение отдельных, специально подготовленных людей.

Управление возможно только процессами перемен и поэтому требует освоения аналитики и проектирования.

Технология

Технология – определенная нормированная *последовательность операций и процедур деятельности* по переводу исходного материала в продукт.

Технология включает в себя *комплекс технических устройств*.

Важный компонент технологии – *персонал*.

У каждой технологии свой *тип перерабатываемого материала*. Это может быть, например, соблюдение или несоблюдение технологической нормы различными подразделениями.

Могут быть работы и организации принципиально нетехнологизируемые.

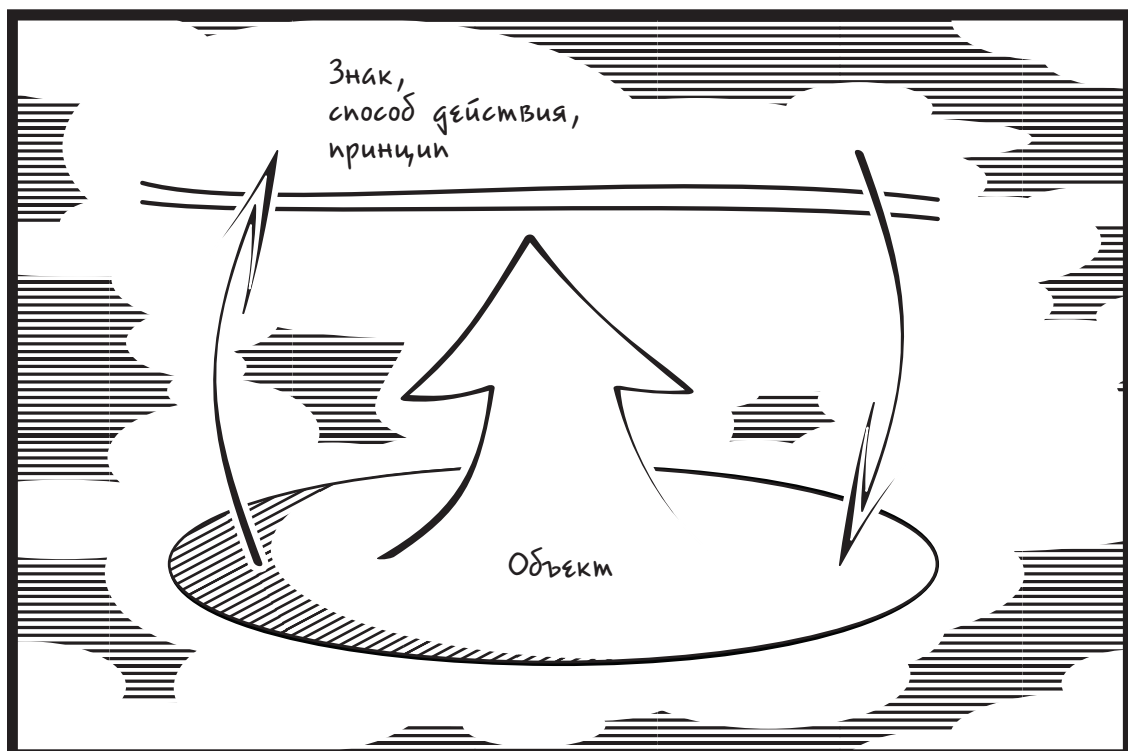
Управленческие технологии

- ❑ Первый, предтехнологический, тип управления привязан к персоне – *лицу, принимающему решение*. Управление – это, прежде всего, искусство, которое отправляли отдельные великие личности: Наполеон, Петр I, Г. Форд, А. Файоль и другие.
- ❑ Второй тип предполагает наличие особого комплекса технических устройств – *организационной структуры*. По ней выстраивается машина (мегамашина) из людей. Изображается как штатное расписание, где люди расставлены по должностям. При этом неминуемо складывается и существует «неформальная структура», которая имеет влияние на руководителя и принятие решений.
- ❑ Третий тип – *информационная технология*, которая позволяет из одного центра контролировать всю структуру деятельности (SAP, BAAN, ORACLE).
- ❑ *Система как управленческая технология* – способ и средство удерживать и контролировать все, что происходит в пределах досягаемости нашей аналитики и управленческих инструментов. Работа в категории «система» позволяет представлять «живую» организацию, движущуюся во многих различных процессах и удерживать ее всякий раз в «управленческом кулаке».
- ❑ *Игра* – особый тип технологического устройства, которое может постоянно изменяться самим управленцем и позволяет ему действовать не по заранее намеченному плану, но выстраивать свои действия в соответствии с действиями других игроков (такова политика и конкурентная борьба на рынке).

- ❑ *Управленец* следит за тем, какие процессы происходят в организации, что происходит вовне, и работает с процессами, приводя организацию в соответствие с внешней ситуацией.
- ❑ *Руководитель* удерживает поставленные перед организацией цели. Назначение руководителя состоит в том, чтобы сохранять систему, а управленца – в том, чтобы ее развивать.
- ❑ *Организатор* проектирует жизненные процессы организации и ищет наиболее эффективные организационные схемы.

27

Понятие о знании



28

Знание описывает определенный объект и дает нам его атрибутивные характеристики, или принцип (способ), по которому с этим объектом можно работать. Береза белая, аудитория полупустая – простейшие знания.

Знание изначально противопоставлялось мнению. Греки понимали, что мнения, которые высказывают разные люди – субъективны. А для организации дела важно иметь указание на то, каков объект, что с ним можно и нужно делать.

Знание, в отличие от мнения, должно быть:

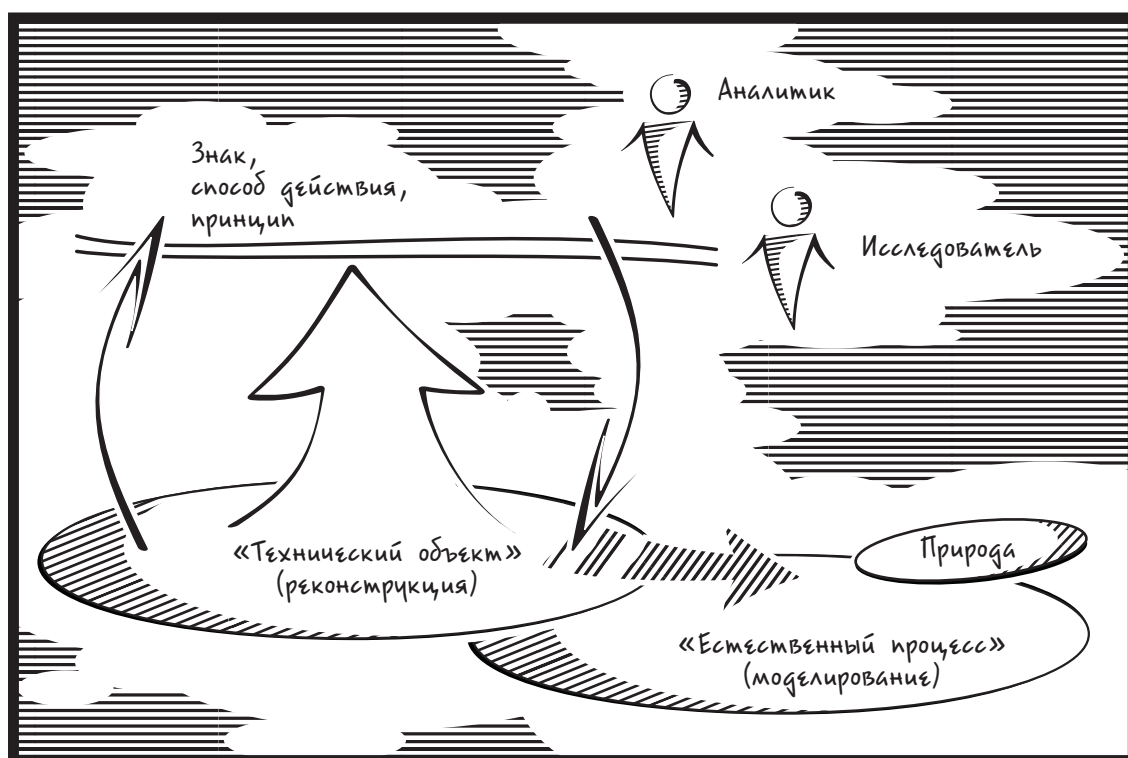
1. Подкреплено авторитетом. Мы говорим: академик имярек сказал и написал в своей монографии.
2. Конвенционально, то есть принято в авторитетном сообществе. Гуманитарные знания принадлежат к этому типу.
3. Закономерно и выражено в математических формулах, которые указывают на «закон».

Нам говорят в школе и вузе: набирайте побольше знаний, знаний, знаний.

Но оказывается, что чем больше у нас знаний, тем сложнее работать, поскольку знания нормируют нашу деятельность.

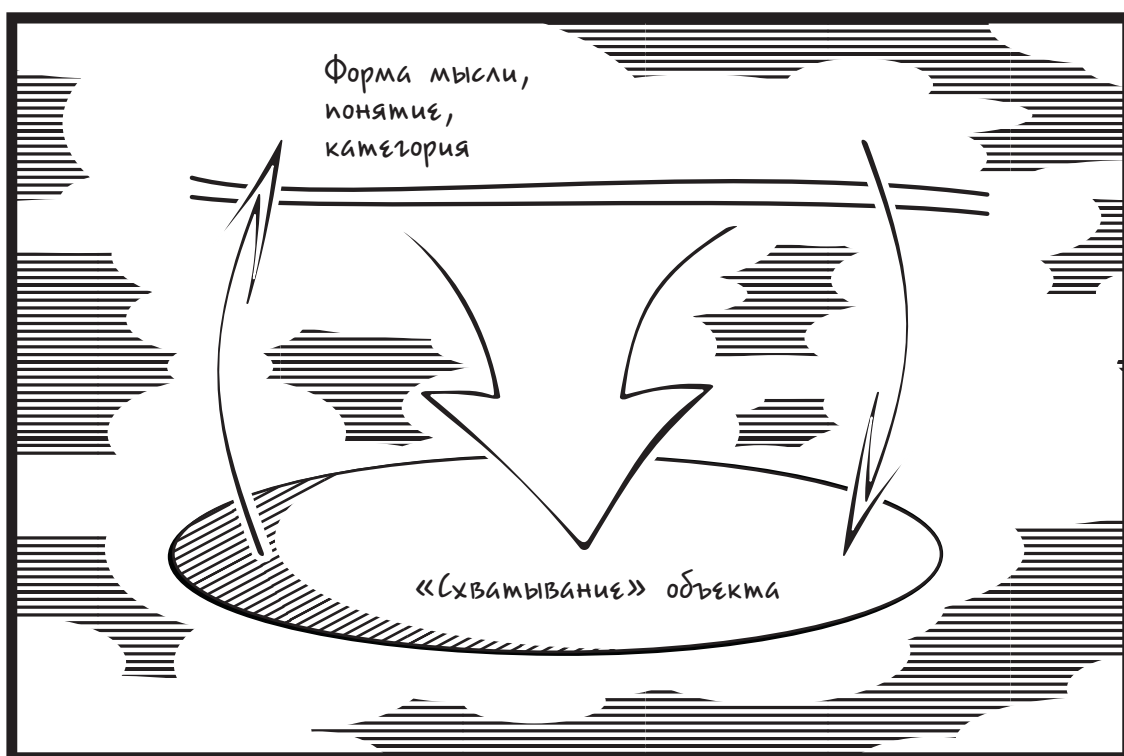
Знания нужны и важны на своем месте, но мешают творческой работе и точным ситуативным действиям.

Аналитика и исследование



Аналитика обеспечивает и сопровождает наши действия. Мы можем анализировать то, что мы сделали. Исследования должны дать нам ответ на вопрос: что происходит? Исследователь строит схему объекта исследования (идеального объекта) и описывает процессы, в которых данный объект существует.

Понятие о понятии



Знания привязаны к объектам и указывают на их характеристики, а понятия – это формы *нашей* мысли с помощью которых мы можем помыслить объекты. Самые общие понятия называются категориями.

Важнейшие категории, которыми сегодня пользуются управленцы – *категории системы, организации и «искусственного-естественного»*.

Категории и понятия нужны нам, когда мы находимся в «коммуникативном бульоне» и должны сделать то, чего мы еще не делали. Для этого нужно быть понятыми и других понимать.

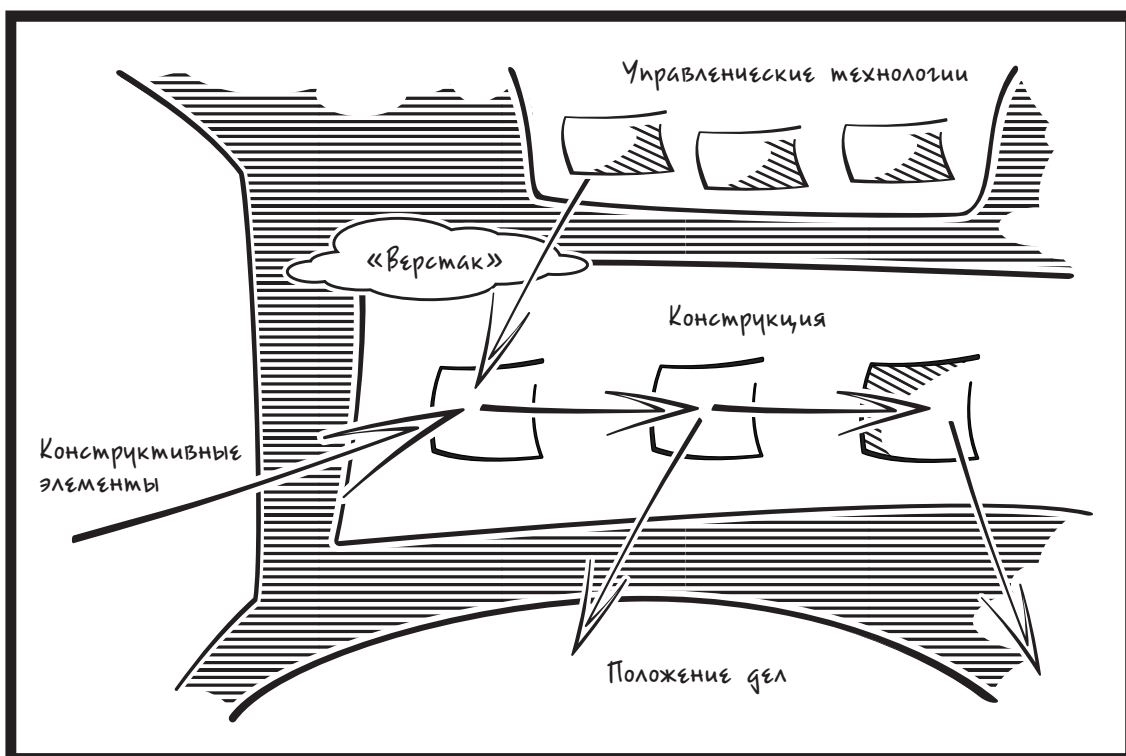
Если в этой ситуации пользоваться знаниями, то ничего не выйдет. Мы будем постоянно воспроизводить старые мысли и действия. Поэтому понятие инструмент для управленца.

Управленец действует не по законам природы и не по нормам, которые установило цивилизованное человечество. Он действует по ситуации, *как он ее понял*.

Мы должны управлять – когда ситуация постоянно меняется: люди разные, технологии новые, мы работаем в системе, то есть в условиях постоянно меняющихся внешних воздействий.

А это значит – управленец должен уметь строить понятия.

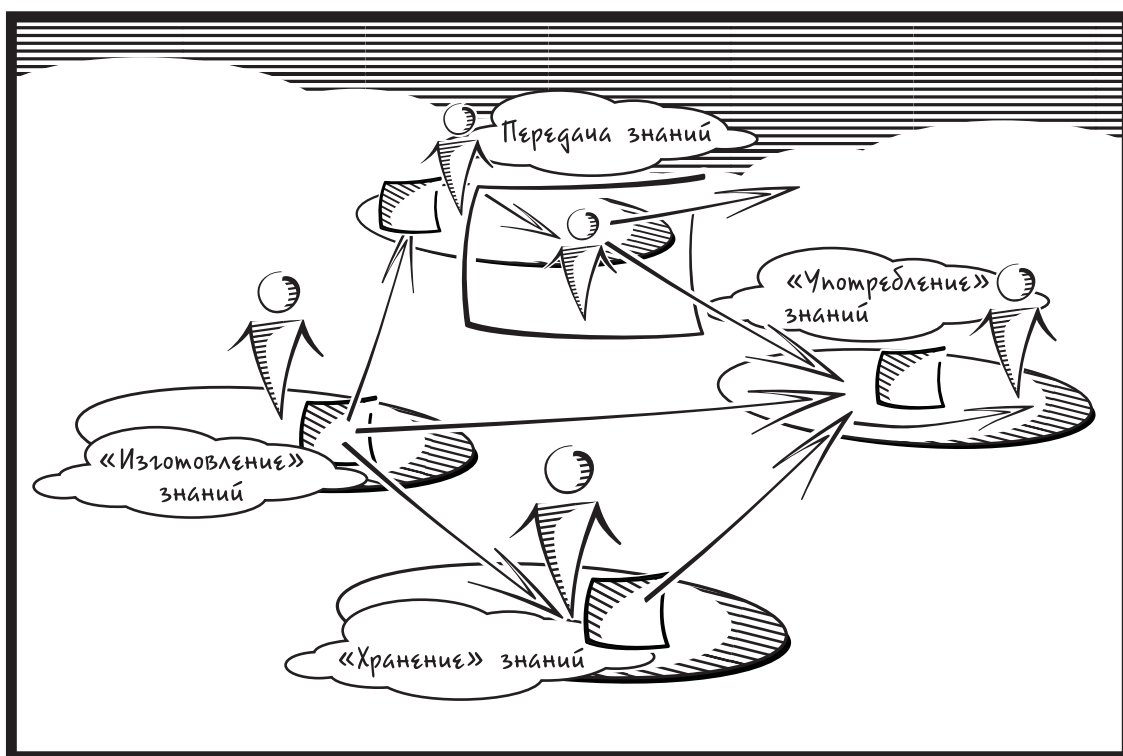
Конструирование схемы объекта



Управленцу нужно анализировать существующее положение дел, и на этой основе делать наметки и планы на будущее, разрабатывать проектные предложения.

В чем сила схемы. Схема строится на базе понятийного принципа, и в ней есть места, которые мы знаем, и места, которые необходимо заполнить действием – они проработаны только понятийно. Схема помогает нам двигаться в будущее, опираясь на имеющиеся ресурсы.

Циклы жизни знаний: изготовление, передача, хранение, употребление



Мир ученичества

Школа (1) есть мастерская, в которой юные души воспитываются к добродетели; она разделяется на классы.

Учитель (2) сидит на кафедре (3), ученики (4) – на скамьях (5).

Учитель учит, а ученики учатся.

Кое-что пишется для них мелом на доске (6).

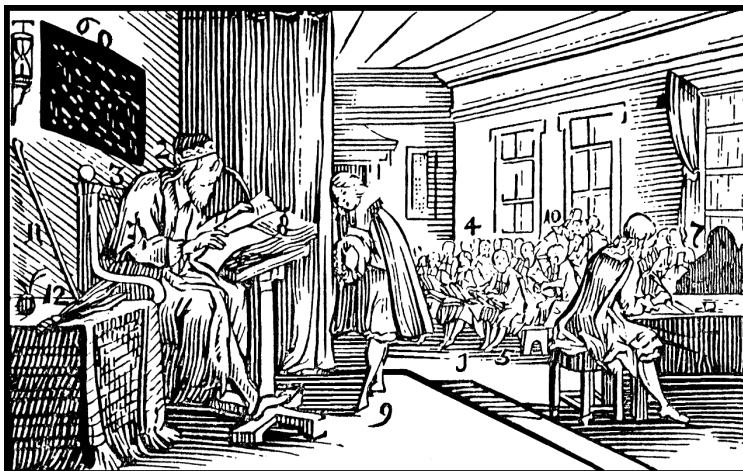
Некоторые из учеников сидят за столом и пишут (7).

Учитель исправляет ошибки (8).

Некоторые стоят (9) и читают вслух то, что выучили на память.

Некоторые разговаривают (10) и ведут себя, как шаловливые и небрежные ученики. Они наказываются лозой (11) и розгой (12).

XCVII.
Schola



Школа

37

Работа с текстами

Кабинет (1) есть место, где человек, изучающий науки (2), вдали от людей сидит один, отдавшись занятиям.

Он читает книги (3), которые кладет возле себя на пульт (4), и из них в свою записную книгу (5) он заносит (извлекает) все лучшие места или же отмечает эти места в книгах подчеркиванием (6) или звездочкой (7) на полях книги.

Намереваясь заниматься ночью, он ставит свечу (8) в подсвечнике (9) и снимает с нее нагар свечными щипцами (10). Перед свечой он ставит ширмочку (11), обычно зеленую, чтобы не притушить остроты зрения.

Более богатые употребляют восковые свечи, ибо сальные воняют и коптят.

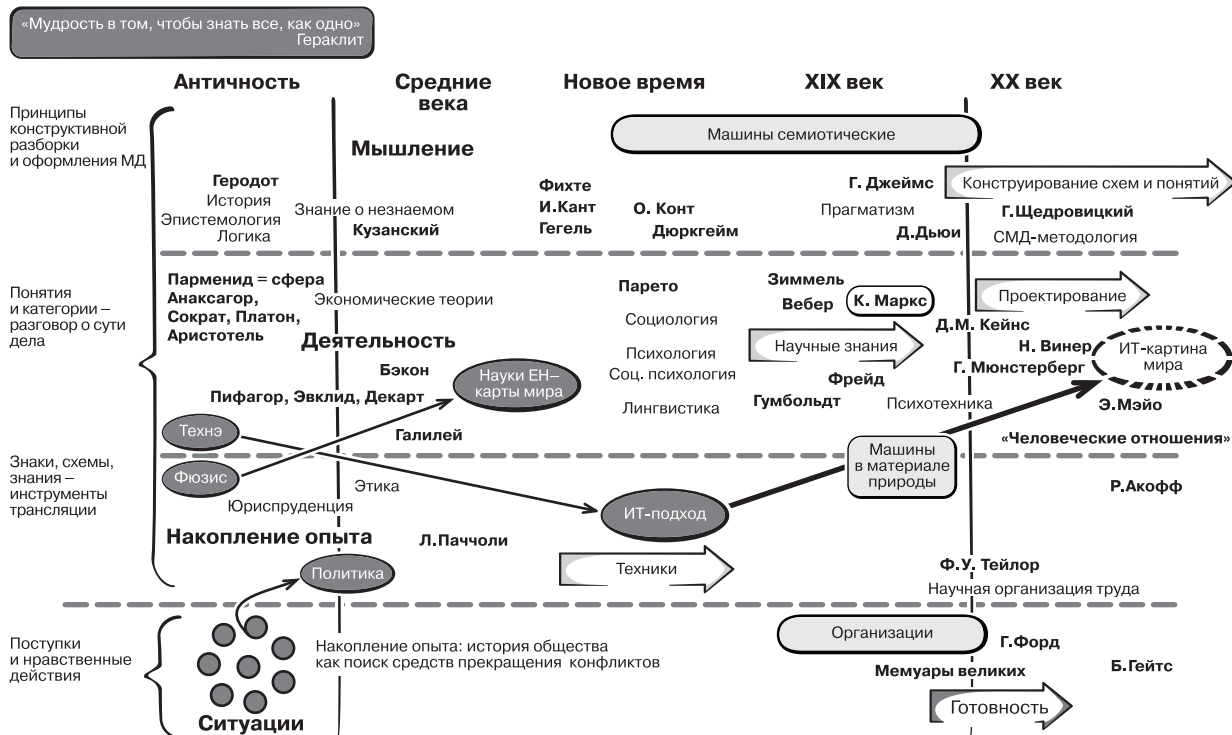
XCVIII.
Muséum



Кабинет

38

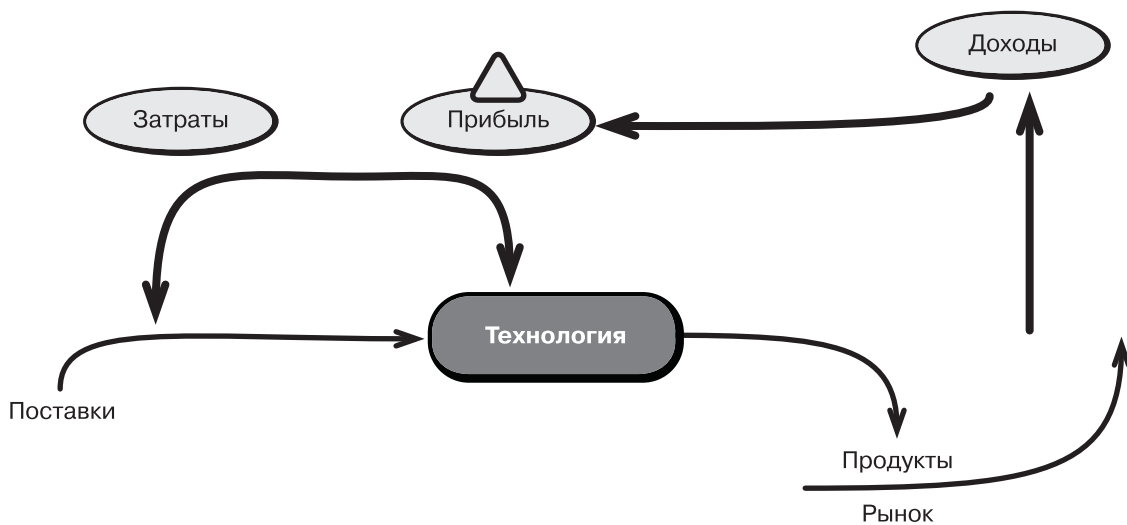
Историческая план-карта инструментов аналитики



39

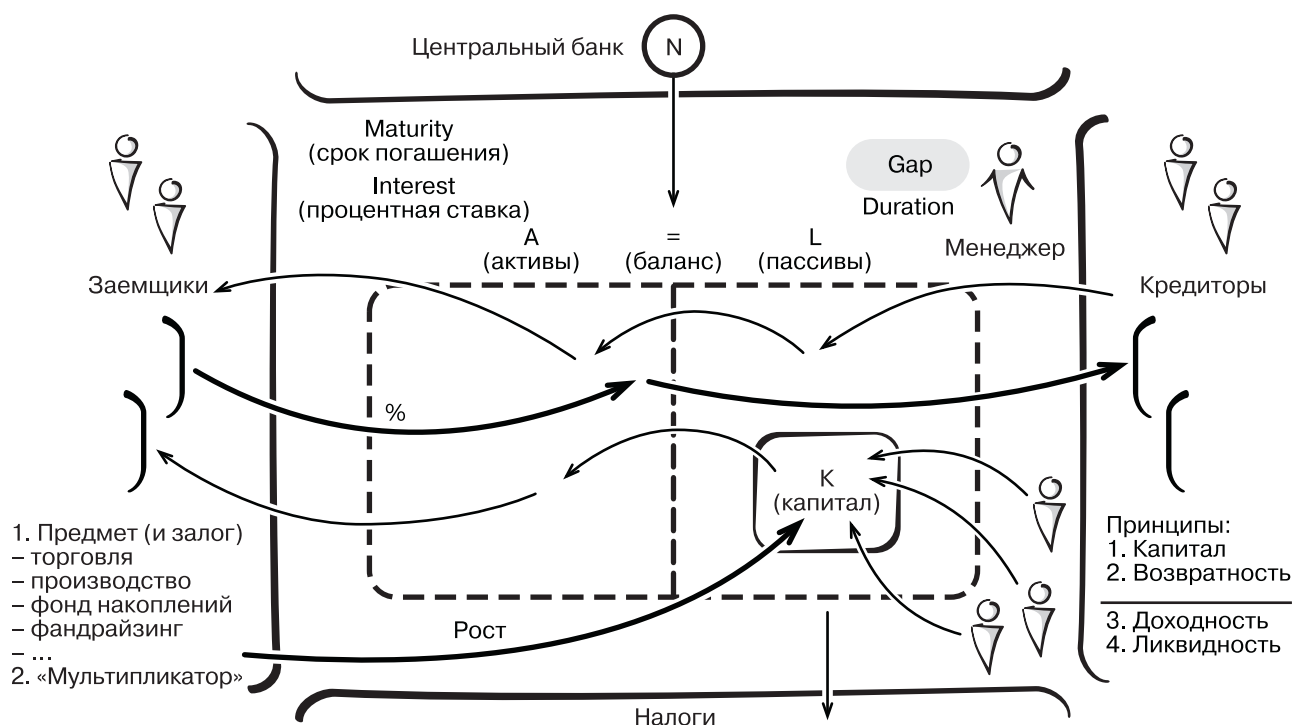
Конструктивные элементы схем

Устройство предприятия



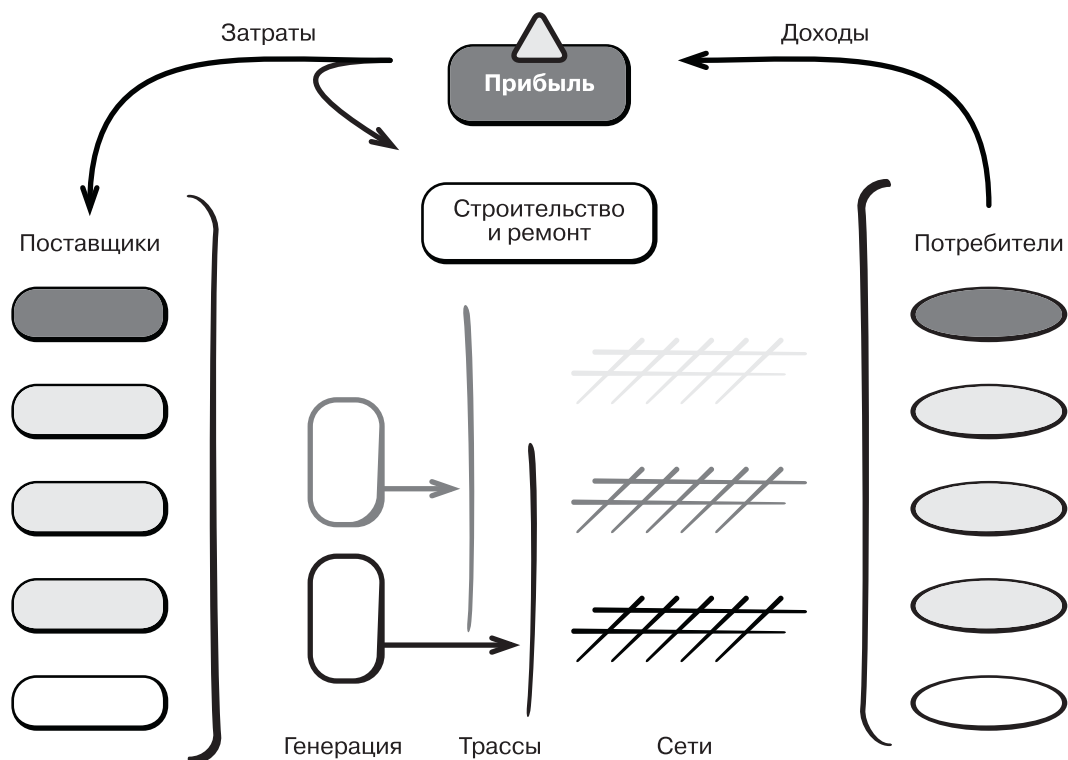
40

Схема банка



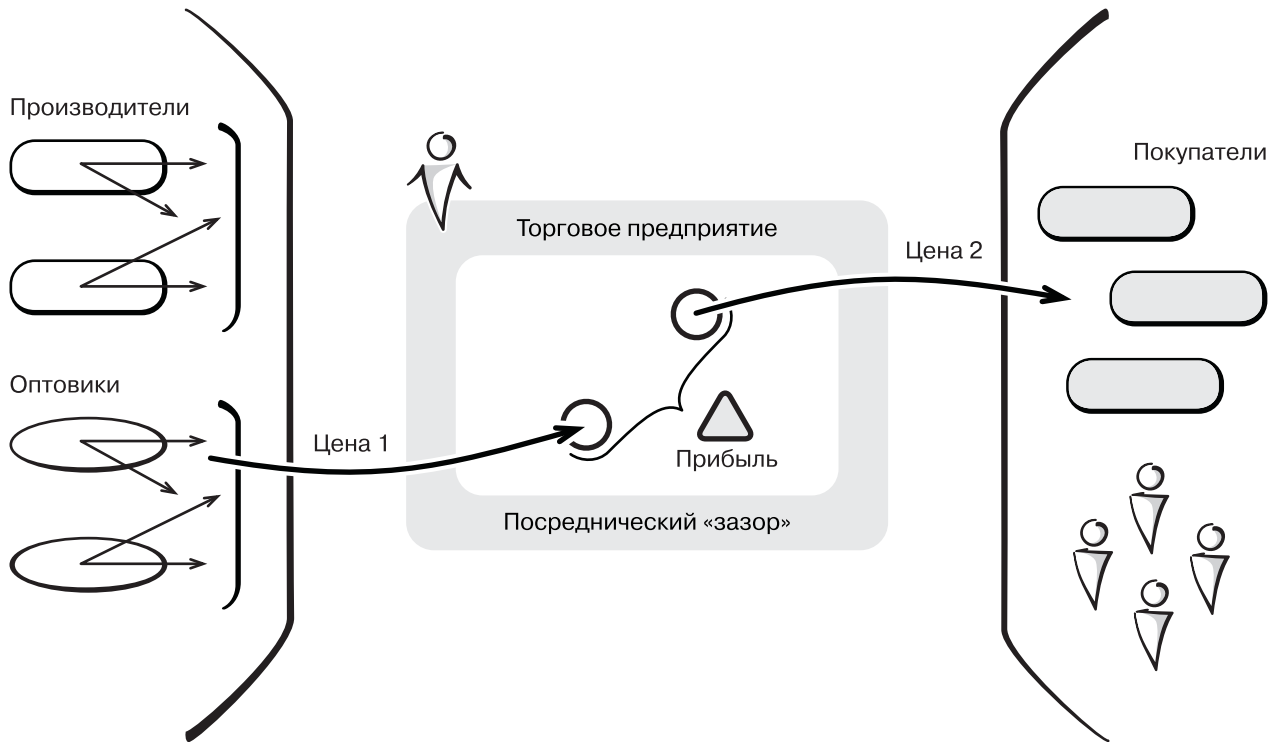
41

Устройство АО «Энерго»



42

Торговое предприятие



43

Домашнее задание

1. Прodelайте инвентаризацию конструктивных элементов и инструментов, которые вы используете в своей аналитической работе для разработки план-карт (схем) положения дел.
2. Нарисуйте схему (необходимое количество схем) для вашей выпускной аттестационной работы – ВАР).
3. Поставьте вопросы для обсуждения на следующих модулях курса «Аналитика и проектирование в работе управленца».

44

Цель и задача работ в модуле 2 «Опыт»

1. Проработка схем объектов для выпускной аттестационной работы (ВАР).
2. Систематизация собственного опыта проектной и аналитической работы.

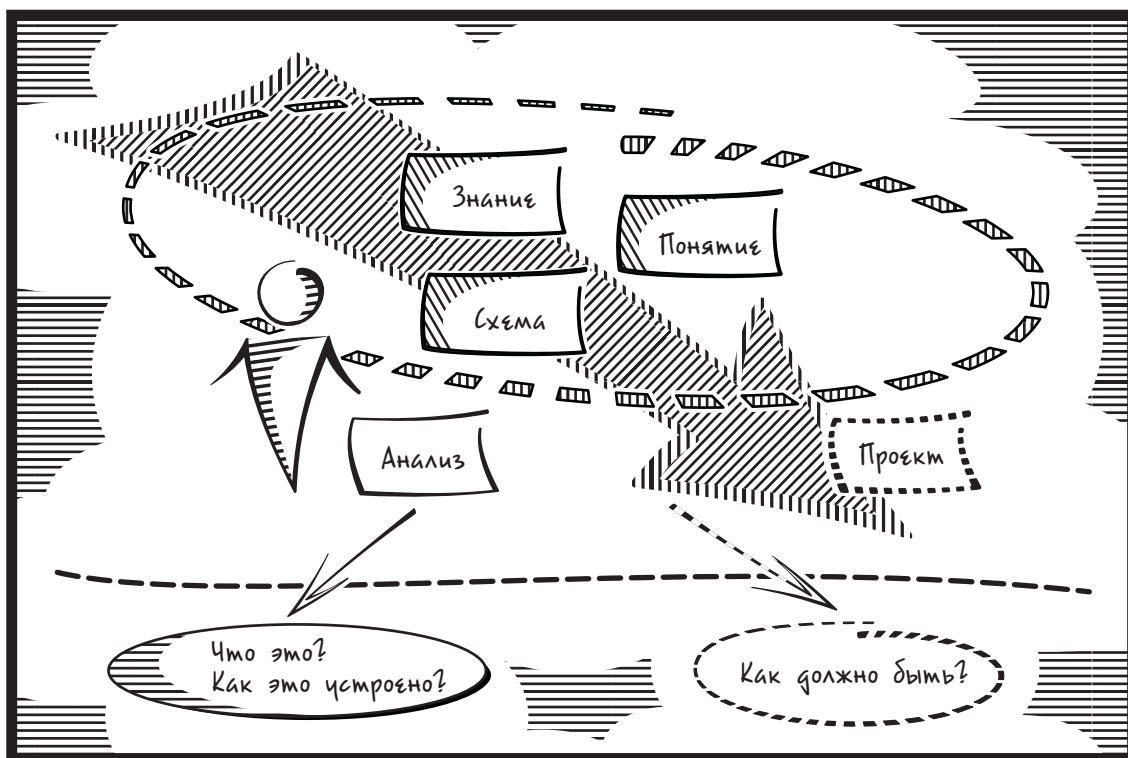
45

Восстановление содержания проделанных работ

- ☐ Скажи мне и я забуду.
- ☐ Покажи мне, и, может быть, я запомню.
- ☐ Сделай меня соучастником, и я пойму.

46

Аналитика и проектный подход



47

Отвечая на вопросы: «Что это? И как это устроено?» из позиции аналитика мы невольно задаемся другими вопросами: «Как должно быть? Что мы хотим получить? Зачем нам это?». Для ответа мы привлекаем свой и чужой опыт.

И так в каждой схеме: часть ее ухватывает прошлое – положение дел, а другая часть указывает на должное – как должно быть.

Проектирование как тип деятельности появляется в ходе работ по переносу опыта из прошлого в будущее.

На схеме обозначены прошлое, будущее и место, где идут проектно-аналитические работы. Здесь мы привлекаем знания, понятия и другие «априорные формы рассудка» (или «чужой опыт») для продвижения в будущее.

Существует два подхода в переносе опыта.

Первый: «Дураки учатся на своих ошибках». Они их анализируют, переходят в следующую ситуацию и делают другие ошибки. Ситуация всегда иная (люди, обстоятельства, ресурсы...) и опыт старых ошибок там не помогает.

Второй: «Умные должны учиться на чужих ошибках». Это значит, что нужно работать по полной схеме.

48

Логика организации работ – модуль 2

Первый такт – самостоятельная работа.

Задание 1. Выделите и опишите случай принятого решения или поставленной проблемы из вашего опыта (письменно, за 20 мин.).

Задание 2. Постройте схему случая для предъявления ее как задачи для анализа другими группами. Обозначьте свою позицию и приоритеты (поддержание нормального функционирования или выход в режим развития).

Требования к случаю:

- ☐ должен быть основан на реальной ситуации (схема обязательна);
- ☐ должен предполагать несколько вариантов решения;
- ☐ должна быть четко определена задача (проблема), вокруг которой строится анализ;
- ☐ случай («кейс») должен иметь выход на более общие ситуации и рамки.

Случай должен содержать следующие пункты:

- ☐ описание в виде схемы существа задачи (или проблемы);
- ☐ места, позиции и роли основных действующих лиц;
- ☐ краткое описание – только факты – основных этапов развития событий и действий действующих лиц.

Второй такт – групповая работа (тематизация групп на основании избранных тем ВАР).

Задание 3. Определите, какой из случаев членов группы следует поставить как задачу для других групп на общей дискуссии (30 мин.). Задачный подход – принятое решение привело к достижению цели (эйфория, мифы, нормы, законы, знания). Проблемный подход – принятое решение создало новую, еще более сложную ситуацию (переход к проектным разработкам).

Задание 4. Подготовьтесь к решениям и критике вашей задачи (случая) другими группами (10 мин.).

Второй такт – дискуссии на общем заседании (постановка и решение задач).

Задание 5. Постановка задач и их решение группами. Определите подход и соответствие решения (выводов из анализа) условиям задачи – положению дел, которое описывается (15 мин. на каждый доклад и его обсуждение).

49

Задание 6. Выделите опыт принятия решений другими группами.

Третий такт – самостоятельная работа.

Поворот в размышлениях на способы и инструменты собственной работы.

Задание 7. Проанализируйте собственные действия по трем прошедшим тактам работ (50 мин.).

Задание 8. Подготовьтесь к дискуссии по трем прошедшим тактам работ в группе (10 мин.).

Третий такт – работа в группе.

Задание 9. Обменяйтесь с участниками группы опытом анализа собственных действий по трем прошедшим тактам работ (30 мин.).

Задание 10. Подготовьте предложения для других групп и вопросы на консультацию (10 мин.).

Третий такт – анализ и нормативная декомпозиция схем.

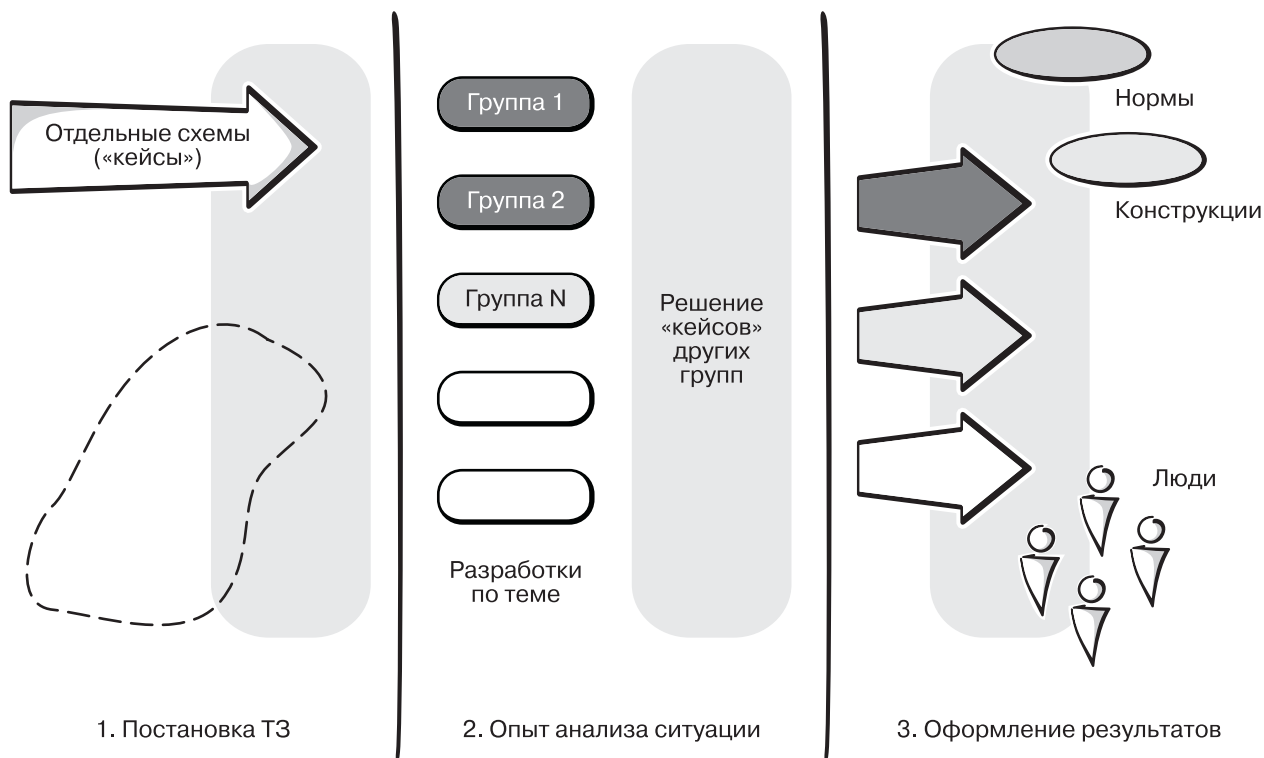
Консультация (систематизация на схемах) и дискуссии по теме. Разбор случаев групп.

Третий такт – контрольные задания и постановка задач на продолжение работ.

Задание 11. Дайте операциональный анализ и оценку своих действий в прошедших работах в письменном виде (30 мин.).

Задание 12. Заполните форму взаимной оценки членов группы и других активных участников работ (10 мин.).

Тренировка изготовления и решения «кейсов»



51

Конструкция случая (case study)

Требования к случаю:

- ☐ должен быть основан на реальной ситуации;
- ☐ должен предполагать несколько вариантов решения;
- ☐ должна быть четко определена задача (проблема), вокруг которой строится решение;
- ☐ случай («кейс») должен иметь выход на более общие ситуации и рамки.

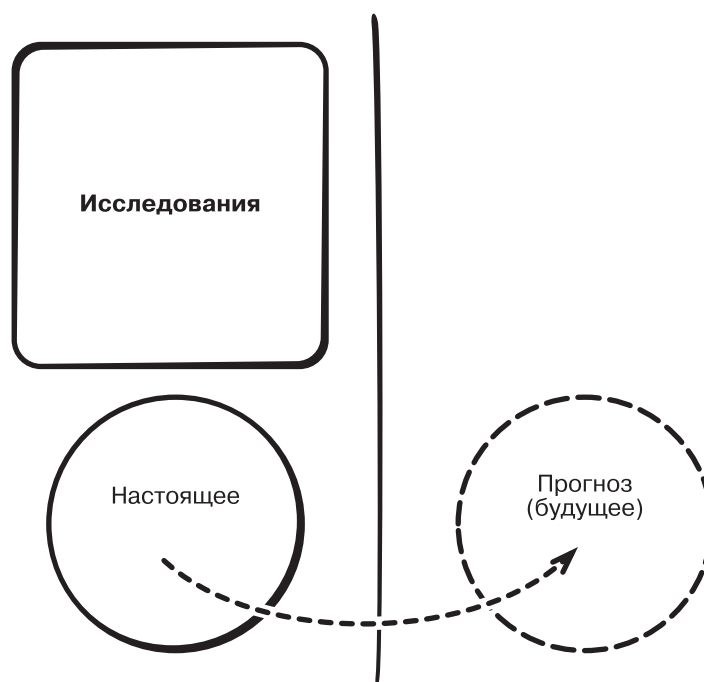
Случай должен содержать следующие пункты:

- ☐ описание в виде схемы существа задачи (или проблемы);
- ☐ места, позиции и роли основных действующих лиц;
- ☐ краткое описание – только факты – основных этапов развития событий и действий действующих лиц.

52

Проектный и исследовательский подходы

По какому закону устроено?



53

Работая в исследовательском подходе, мы основное внимание уделяем прошлому, моделируем и анализируем его. Пытаемся представить его в знаниях, понятиях и схемах. Исследуем то, что существует.

Моделирование есть основной инструмент исследовательской работы. Модель – это наша конструкция или предмет, которые мы полагаем тождественными некоей области непознанного (объект). На конструкции или на предмете мы проводим измерения и переносим их результаты на объект. Получаем тем самым знание о данном объекте.

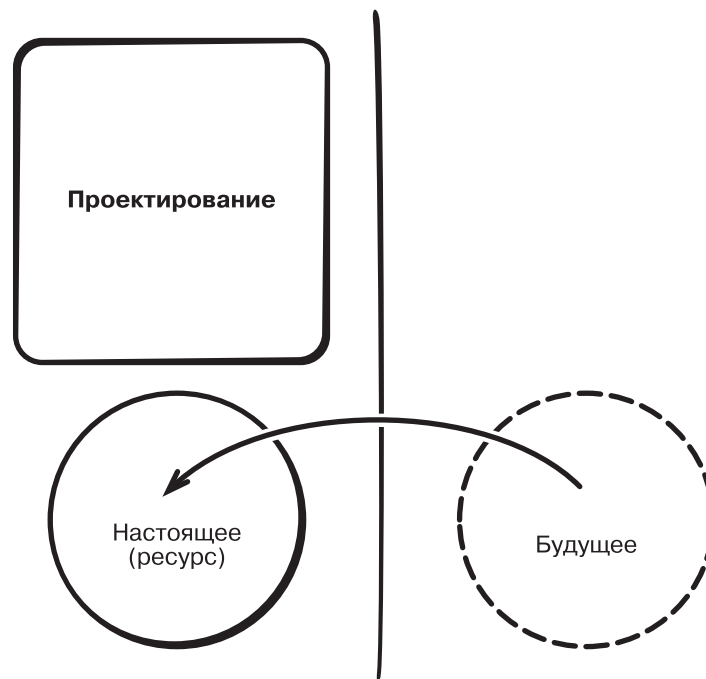
Моделирование применяется, когда объекты нашего вопрошания измерить невозможно. (Например, модель атома Резерфорда и пример измерения высоты египетских пирамид Фалесом).

Главный вопрос по поводу процедур моделирования – насколько модель тождественна «природе»? (Моделирование плотин гидроэлектростанций.)

Прогнозирование – продолжение в будущее закономерностей, выявленных на модели.

54

Что будем делать?



55

Проектный подход направлен в будущее.

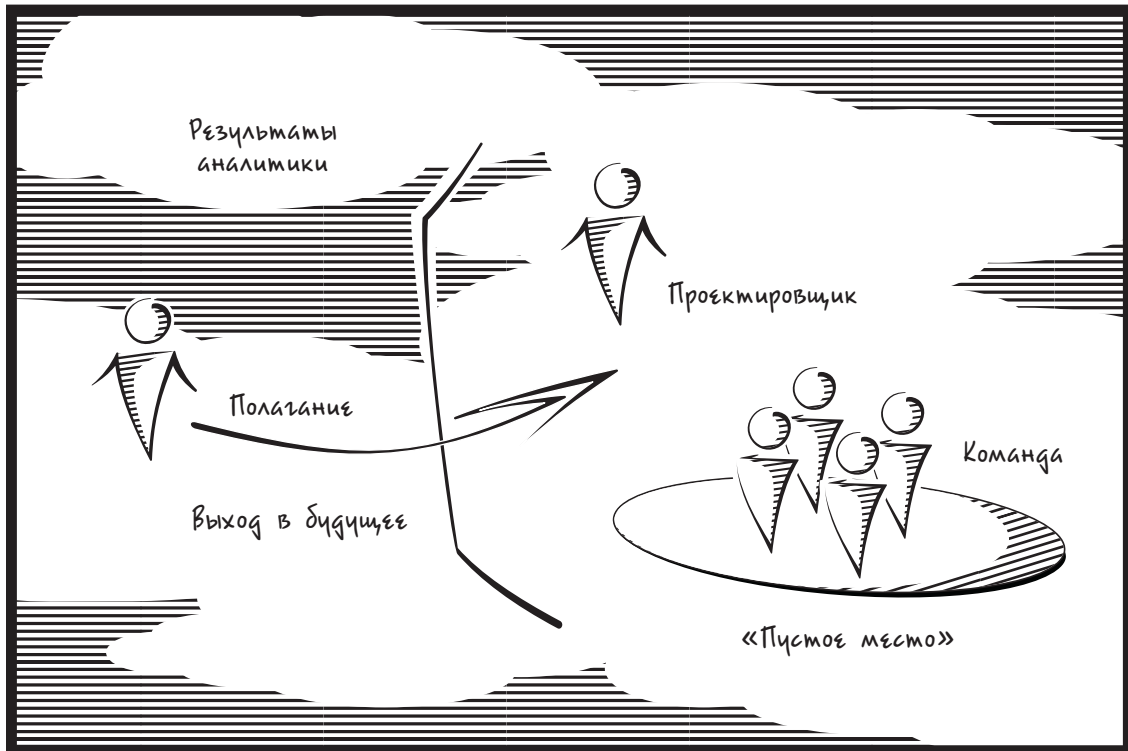
И отвечает на вопрос: «Что мы будем делать?»

Проект выстраивается на базе конструкции и есть, по сути дела, инструмент вычерпывания ресурсов, необходимых для его реализации (конструирование, проектирование, планирование, сценирование, программирование, переход к реализации, организация пусконаладочных работ).

Работы макетирования в отличие от моделирования позволяют проверить реализуемость и практичность наших проектных разработок.

56

Понятие о проектировании



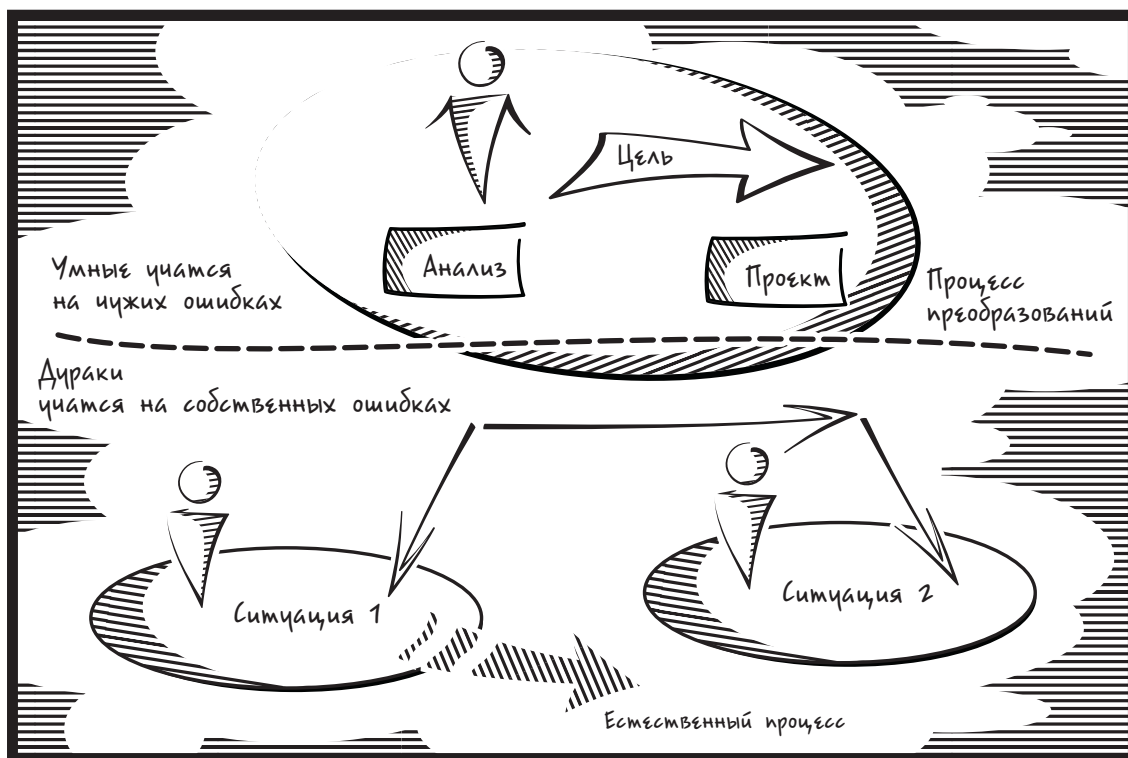
57

У проектировщика в отличие от аналитика – не познавательное отношение. Проектировщик полагает. Он опирается не на аналитику и не на выделенные процессы и закономерности, но на собственную волю и жизненную позицию.

Аналитик может работать в одиночку, можно помыслить себе такого грамотного аналитика. А вот проектировщик в одиночку работать не может. Если он что-то новое положил и утверждает, что «должно быть так», то фактически оказывается в «пустом месте». Если никто не примет и не поймет этого полагания – то оно и останется «гласом вопиющего в пустыне». Здесь нужна группа поддержки, чтобы пережить трудные времена. Нужны люди, которые примут, поймут и разделят данное утверждение. Поэтому всякий, кто рискует что-то выложить, должен иметь как минимум группу поддержки, а лучше команду.

58

Понятие «опыт»



59

«Дураки учатся на собственных ошибках»

Иногда практику понимают как естественные процессы адаптации, мимикрии, приспособления, превращений, в которых люди за счет работы памяти накапливают мудрость (опыт). Они переходят из одной ситуации в другую и делают собственные ошибки. Опыт иногда приходит, иногда нет. Вершит естественными процессами судьба. Те, кто движется по жизни естественно, выступают игрушкой в руках разных сил. Поэтому они должны думать, что на них влияют, давят, вынуждают, подставляют. Родители, коллеги, преподаватели, обстоятельства и так далее.

«Умные учатся на чужих ошибках»

Людям свойственно размышлять над тем, как нужно действовать, чтобы совершать меньше ошибок и не повторять тех, которые уже сделаны другими. Для этого нужно узнать, какие ошибки в каких ситуациях уже были сделаны. И заложить это превентивное знание в проект собственных действий на перспективу.

Для этого на схеме переноса опыта появляется еще одно место, надстроенное над естественным процессом перемен, где и происходит особая работа по выделению, накоплению и передаче в новые ситуации того, что может быть названо опытом «чужих ошибок».

Опыт есть комплекс работ в структуре из трех мест

Слева – ситуация в прошлом, справа – будущая ситуация. Третье место – наверху – здесь происходит комплекс работ по извлечению (за счет аналитики), накоплению (в виде схем, понятий, знаний), трансляции (при помощи педагогических технологий) опыта.

Нет опыта без прошлого, нет опыта без ориентации на будущее, нет опыта без специально организуемых работ по аналитике, проектированию и культурной нормировке.

Накопление мудрости в процессах проб и ошибок не может считаться накоплением опыта. Вы все время ошибаетесь и будете делать в новых ситуациях новые ошибки.

Схематизация опыта

Как должно быть обустроено место, где мы учимся на ошибках, сделанных другими?

60

Во-первых, оно должно быть оторвано от практики. Заниматься накоплением опыта можно только «не делая свое дело». Это можно делать в свободное время или в режиме переподготовки и повышения квалификации.

Во-вторых, здесь необходимо занять особую позицию. Не работы по норме, но анализа и проектирования способов и инструментов, которые могут понадобиться для решения задач будущей практики.

В-третьих, здесь выполняются поисковые работы, в которых строятся понятия, знания и схемы.

Для того чтобы опыт накапливался, необходимы специальные формы его упаковки – условно называем такую форму – «несессер». Единицы упаковки – нормы, методики, техники работы.

Начинать можно с поиска в культуре таких конструктивов, которые помогут упаковать как опыт отдельные смыслы и события практики.

Переход к проектированию

Когда мы ставим задачу накопить опыт, чтобы не делать чужих ошибок, то невольно начинаем заниматься проектированием. Теперь необходимо приспособить полученные конструктивы для употребления в будущих ситуациях деятельности. Итак, вырвались из потока естественных превращений, дали оценку ситуации, оформили понятие в культурных единицах и бросаем эту форму вперед, в будущие ситуации, как точку опоры для будущих действий.

Все проектные идеи появляются как инструмент и способ вырваться из прошлой ситуации и проложить путь в новую.

Требования к схеме объекта ВАР

- ☐ Работаем в рамках реформирования и переподготовки – значит должны *видеть объект дважды*: как существующий и как должный, каким он станет в результате реформ.
- ☐ Мы готовимся управлять – значит должны рассмотреть объект *из объемлющей системы* – в тех рамках, откуда будет осуществляться управление.
- ☐ Мы должны обозначить *поле деятельности*, на котором оказываемся в результате реформирования. Наша организация не будет получать указаний сверху и должна строить стратегию и тактику своих действий на конкурентном рынке.
- ☐ Наш объект имеет *гетерогенное устройство*. Он захватывает: определенный технологический процесс производства; разные типы потребителей (могут или не могут уйти к другому поставщику); разные типы финансовых потоков, организующие поставщиков и потребителей; персонал, обеспечивающий технологические процессы (проблема вывода из эксплуатации персонала); документооборот, который завязывает между собой все указанные аспекты объекта.

Работа со схемой

Критерии оценки схемы

- ☐ Ухватывает ли конструкция схемы суть дела, о котором вам необходимо рассказать (проанализировать).
- ☐ Указывает ли схема на устройство объекта размышлений – процессы и механизмы его превращений и преобразований.
- ☐ Позволяет ли схема строить планы стратегических и тактических действий по отношению к объекту.
- ☐ Позволяет ли схема указать на экономическую эффективность (по отношению к существующему положению или к будущему – социальная, техническая и прочая эффективность).

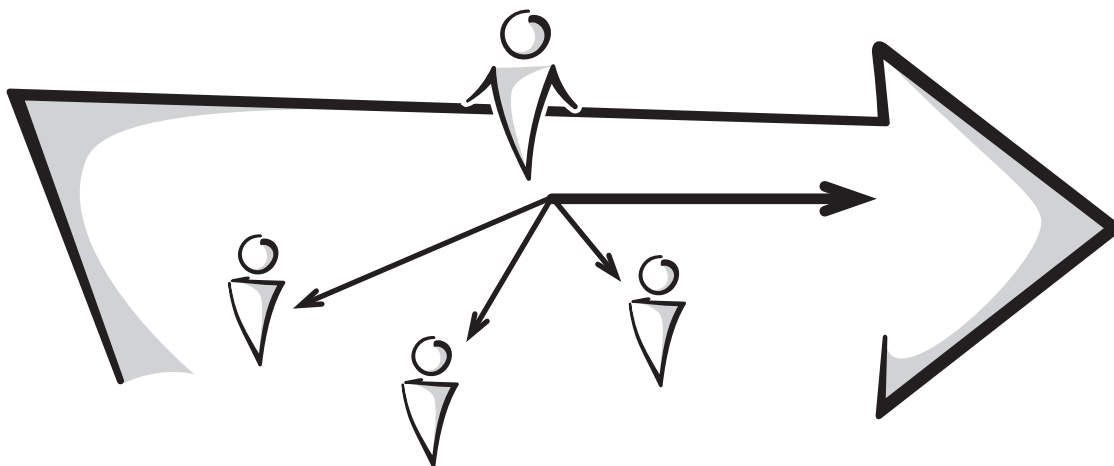
Операции проработки схемы

- ☐ Понять задачу (руководитель не имеет права не понимать).
- ☐ Занять позицию.
- ☐ Обозначить подход (задачный – проблемный).
- ☐ Ухватить суть дела в конструкции (взять схему напрокат).
- ☐ Сконструировать устройство схемы:
 - ☐ перенос опыта, система управления;
 - ☐ поле деятельности (рынок), технология;
 - ☐ финансы, персонал, территория;
 - ☐ акционеры, государство.
- ☐ Развернуть в будущее.
- ☐ Просчитать последствия принятия решений.

63

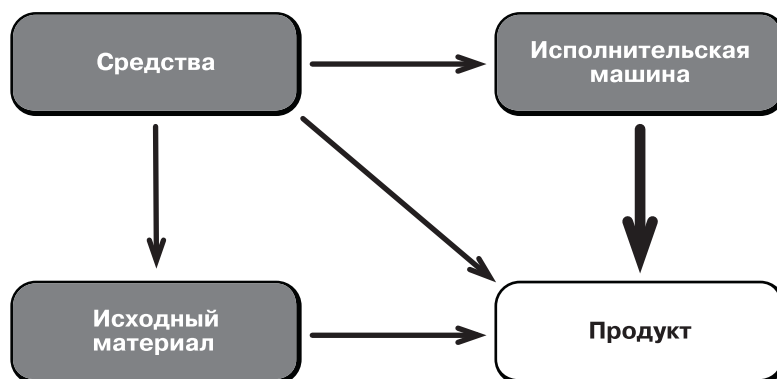
1-е поколение – система управления (все в одном)

Эманация проектных идей лидером



64

Понятие способа



65

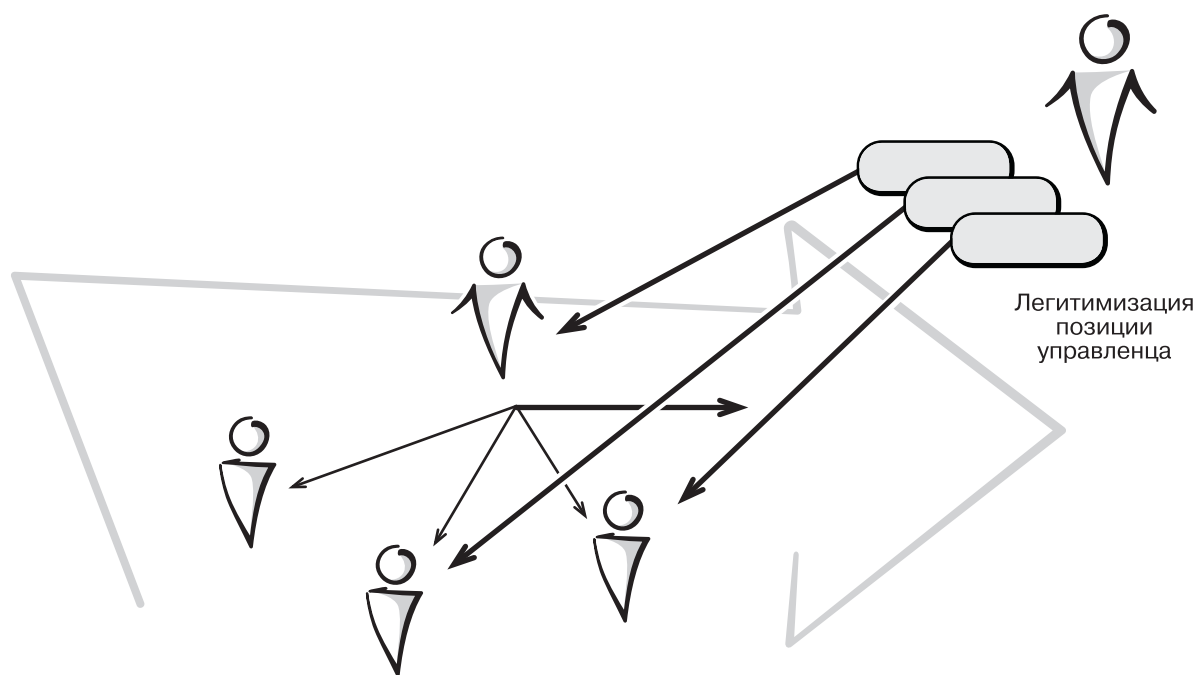
Для управленца важнейшим является понятие способа исполнения работ. Способ есть структура, состоящая из четырех мест, где имеются исходный материал, продукт, средства, с помощью которых осуществляется процесс перевода исходного материала в продукт, и исполнительская машина.

Задача управленца состоит в том, чтобы четко представлять себе устройство работ и так расставить людей на места по схеме способа, чтобы они сумели выполнить работы.

Personal менеджмент – это технология «вставления» людей на места в работах, которые описаны и обозначены.

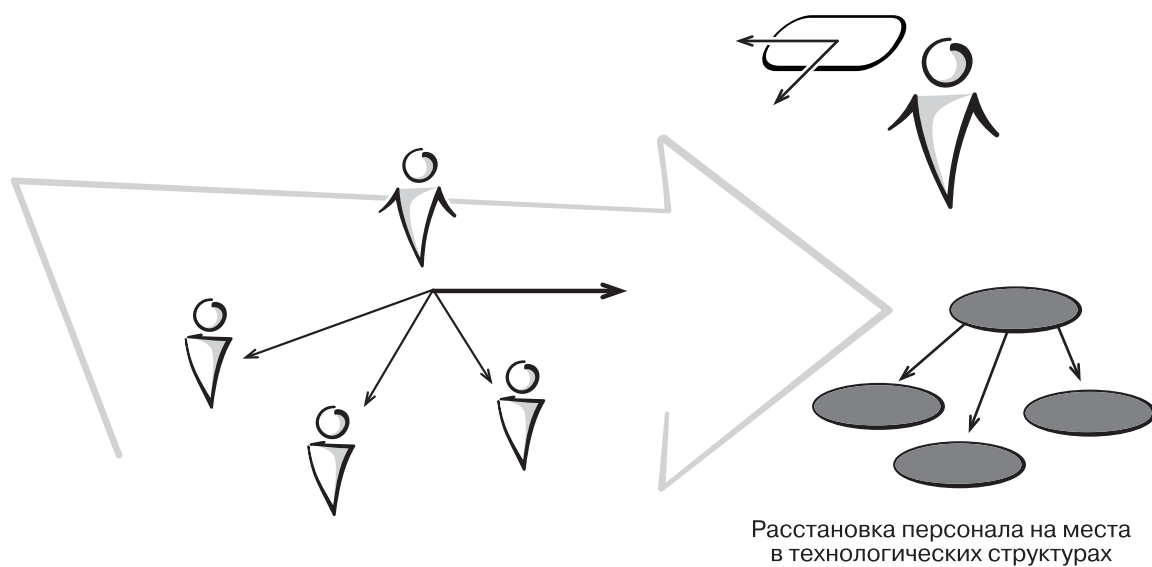
66

Нормировка отношений власти, распоряжения, управления



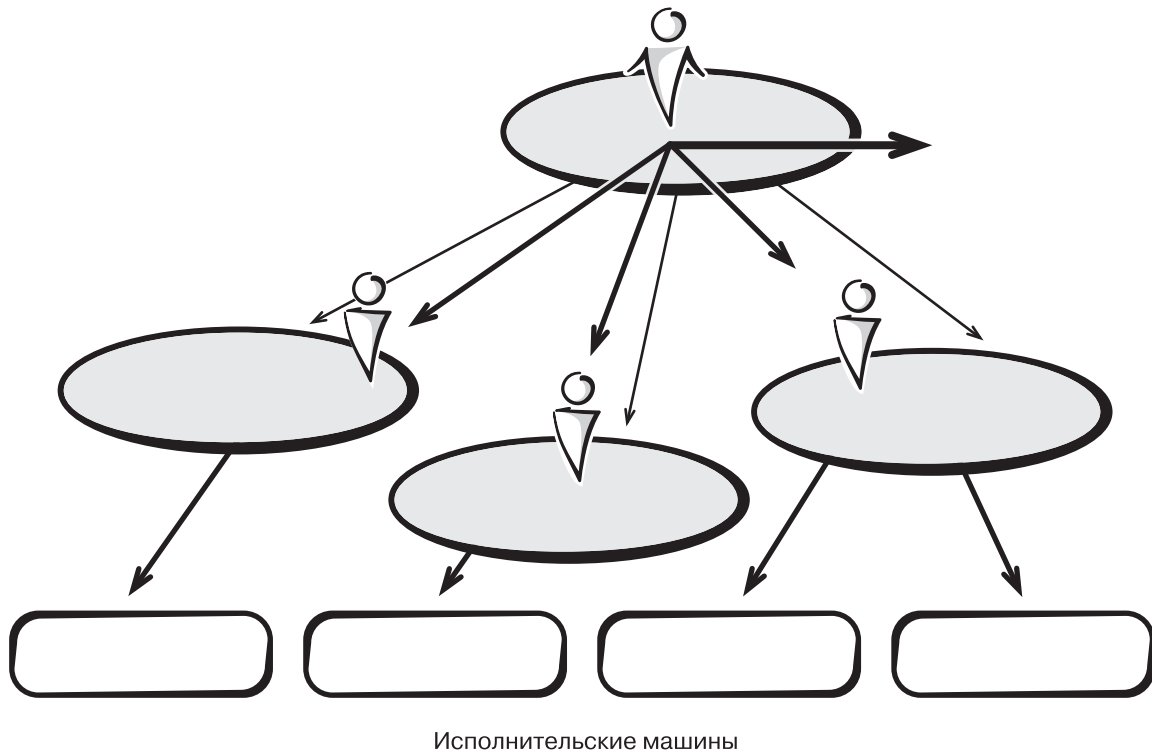
67

Технология и персонал



68

2-е поколение – функционализация



69

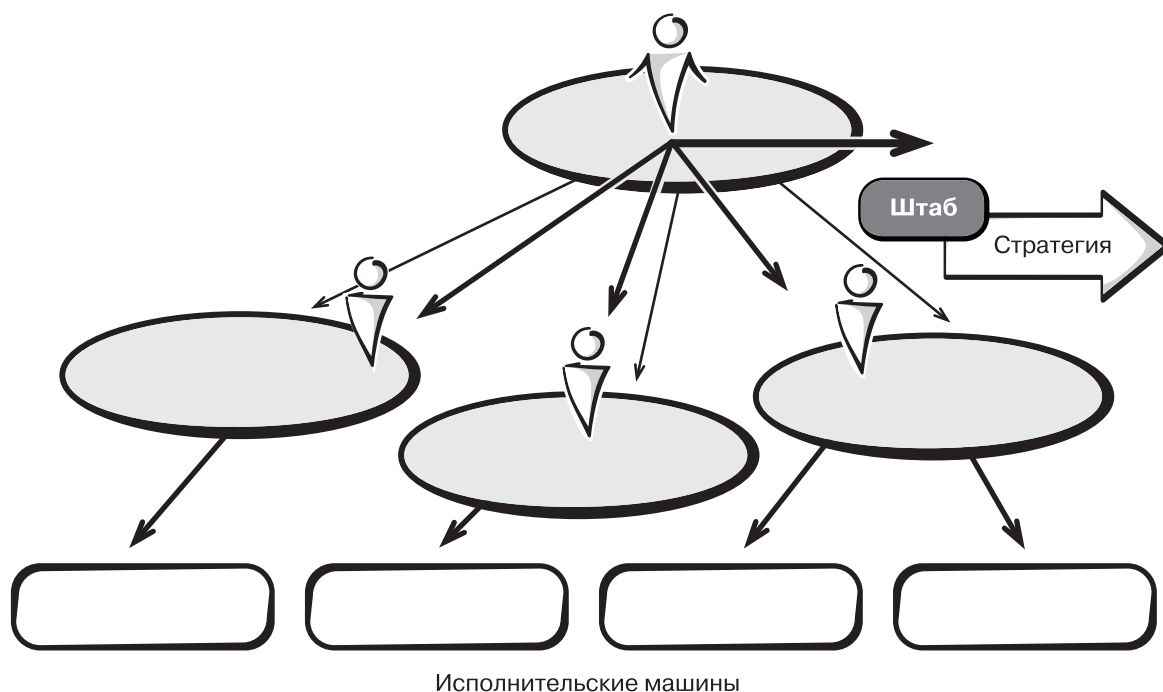
У каждой организации своя технология и нужен инженер-технолог, который знает, как она устроена. Есть поставки и люди, которые занимаются закупками сырья и комплектующих. Их работа по своему устройству принципиально отличается от работы инженера-технолога. Есть отдел сбыта, там хозяйничают специалисты, работа которых принципиально отличается от предыдущих. Есть бухгалтерия, где все считают.

Нет такого менеджера, который смог бы удержать все многообразие работ, поэтому в организации выделяется слой функциональных руководителей.

И отделяется лицо, принимающее решение (ЛПР).

3-е поколение – штабная организация

Содержательное управление



71

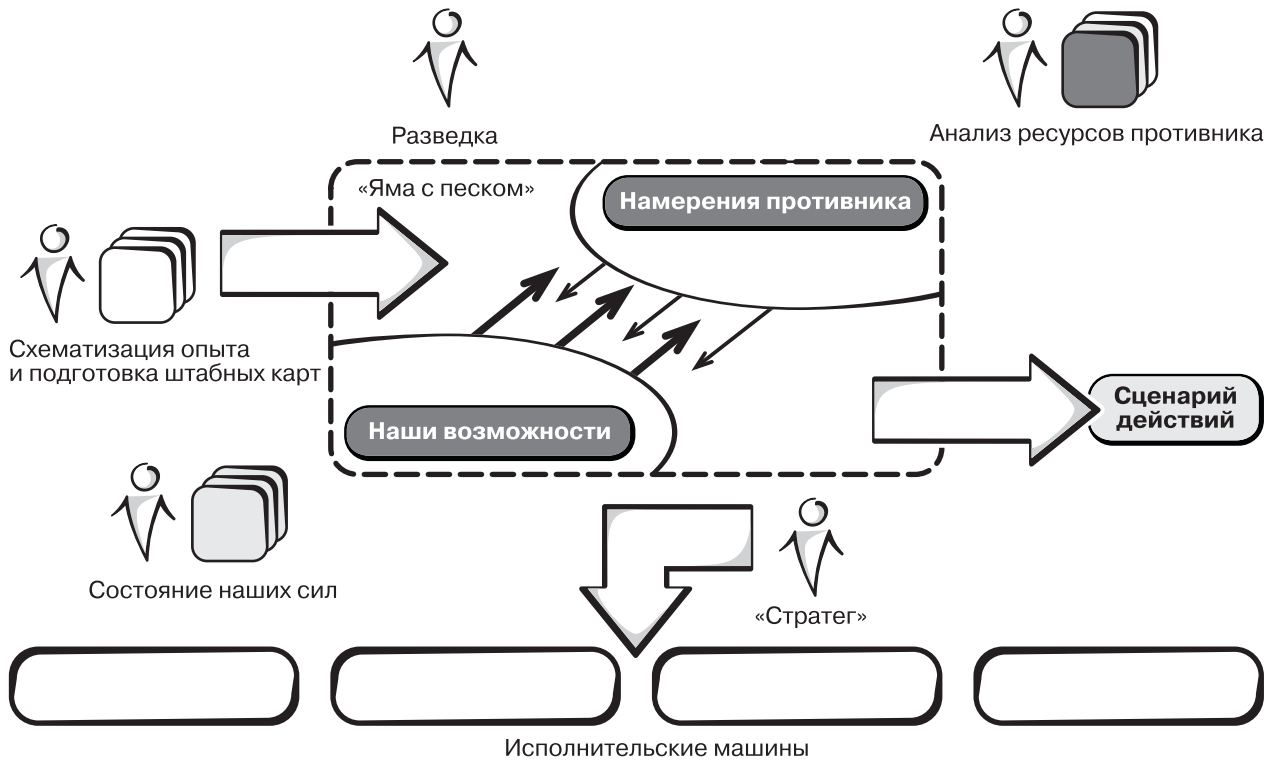
Каждый функциональный руководитель стремится отстаивать интересы своего направления.

Для координации направлений в системе управления появляется штаб.

Ошибочно называть штабом «оперативку». Что могут обсуждать функциональные руководители на «оперативке»? Только то, за что отвечают – свои работы. В силу этого допускать функциональных руководителей в штаб ни в коем случае нельзя. В штабе должны сидеть люди молодые, но профессионально грамотные. Работник штаба – это тот, кто освоил аналитику, знает устройство основных технологий и может намечать горизонты и перспективы.

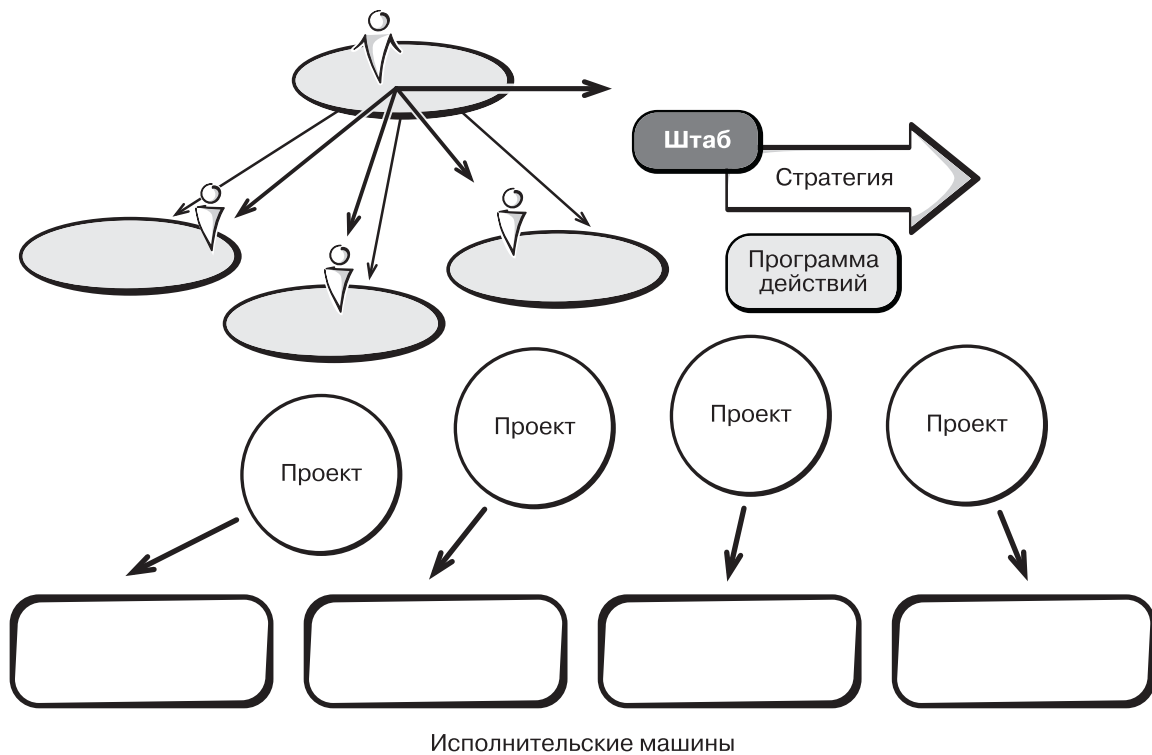
72

Штабная организация работ



73

4-е поколение – управление по проектам



74

Часто так бывает, и ЛПР это понимает, что стратегия требует какие-то подразделения внутри организации закрыть, а новые создать. И это необходимо сделать, не прекращая текущего функционирования. Большие организации постоянно сталкиваются с этой проблемой. Чтобы ее решать, внутри организационной структуры появляется место, где идет работа по проектам. Одни проекты начинаются: придумана идея, создается временный творческий коллектив. Другие находятся в стадии детальной разработки, некоторые реализуются; а те, которые уже реализованы, опускаются в виде исполнительских машин в функционирующее тело организации.

Домашнее задание

1. Прodelайте инвентаризацию схем, конструктивных элементов и инструментов, которые вы используете в работе по выделению и накоплению опыта.
2. Уточните схему (необходимое количество схем) для вашей выпускной аттестационной работы.
3. Поставьте вопросы для обсуждения на заключительном модуле курса «Аналитика и проектирование для управленцев».

Цель и задачи работ в модуле 3 «Инструменты»

1. Контрольная работа: испытание и проверка овладения инструментами.
2. Оформление собственного опыта схематизации, обеспечивающей проектные и аналитические работы.

77

Корпус заданий для проработки

- ❑ В третьем модуле слушатели проходят *заключительные испытания* и демонстрируют уровень овладения инструментами аналитики и проектирования.
- ❑ Если в предшествующих модулях основное внимание было уделено финансово-экономическим и организационно-техническим аспектам управленческой деятельности, то в третьем модуле необходимо применить аналитико-проектный инструментарий к работам по *управлению персоналом*.
- ❑ Надо учитывать, что управление персоналом – наиболее неопределенный аспект управленческой деятельности. Люди негативно реагируют на любые перемены, они обладают рефлексией, могут «просчитывать ситуацию» и строят свои действия на контрустановках к решениям руководителя.
- ❑ С другой стороны, подготовленные люди – базис и основной капитал всякого производства. Деятельность организуется через передачу и принятие персоналом функций и задач, предписываемых руководителем. Успех любого начинания, тем более реформирования, реорганизации и реконструкции, зависит от того, как поймут задачу, самоорганизуются, напрягутся и сработают командно ключевые фигуры организации.

78

Техническое задание на разработку

В результате предварительных обсуждений в рамках модулей 1 и 2 обозначен следующий перечень «*проблемных узлов*» для проработки:

- ☐ Переход от организации работ в схемах производства к схемам финансового сопровождения деятельности.
- ☐ Естественные процессы ротации (вертикальной и горизонтальной) персонала и необходимость формирования *управленческого резерва* для всех подразделений.
- ☐ Поиск и *продвижение молодежи* на лидерские и управленческие позиции.
- ☐ Складывание норм *корпоративной культуры* и запуск процессов *корпоративного развития*.
- ☐ Технологическое обновление.
- ☐ Повышение уровня *социальной защищенности* (уверенность в будущем) сотрудников (в том числе – рост заработной платы).

Цели и задачи разработки

Сконструировать систему поиска, испытания, отбора и подготовки кадрового резерва для... (тема ВАР).

Основные направления подготовки

- ☐ Проработка стратегических направлений деятельности, подготовки проектов реструктуризации и складывания новых управленческих структур, дочерних, аффилированных и клиентских организаций, отвечающих требованиям современной ситуации к энергетической инфраструктуре на финансовых рынках.
- ☐ Разработка и реализация конкретных проектных предложений по решению проблем.
- ☐ Соответствие персонала технологиям непрерывного подбора, подготовки и ротации кадров.

Продукты и результаты разработки

- ☐ Корпус схем, представляющих аналитику положения дел в сфере работ с персоналом.

- ☐ Корпус проектных предложений, касающихся работ с персоналом.
- ☐ Опыт формирования команд под реализацию проектно-аналитических работ.
- ☐ Инвентаризация инструментария, использованного в разработке.
- ☐ Разработка принципов современного корпоративного духа и планирование работ по реализации.

Логика организации работ – модуль 3 «Инструменты»

Постановка ТЗ и организация работ (40 мин.).

Первый такт – понимание задачи и самоорганизация на схемах объекта.

Задание 1. Выберите схемы (базовые конструктивы прилагаются, заготовки берутся из ваших ВАР) для коллективной проработки в группах (30 мин.). Обозначьте критерии отбора.

Второй такт – групповая работа (самоорганизация в группах).

Задание 2. Анализ положения дел. Разбор и критика на схемах. Формулирование принципов эффективной аналитики. Обозначьте свою позицию и приоритеты (поддержание нормального функционирования или выход в режим развития) (60 мин.).

Задание 3. Определите, какие проблемы и принципы их постановки в анализе положения дел необходимо передать другим участникам на общей дискуссии (20 мин.).

Задачный подход – принятое решение приведет к достижению цели.

Проблемный подход – принятое решение создаст новую, еще более сложную ситуацию (необходимость перехода к проектно-аналитическим разработкам).

Задание 4. Подготовьтесь к критике ваших предложений другими группами (перерыв).

Третий такт – дискуссии на общем заседании (конструктивная доработка схем объектов – 120 мин.).

Задание 5. Определите соответствие схемы (выводов из анализа) ситуации, которая описывается. Обозначьте способы и инструменты, которые применили разработчики (30 мин. на каждый доклад и его обсуждение).

Задание 6. Выделите опыт схематизации других участников группы.

Третий такт – самостоятельная работа.

Поворот в размышлениях на способы и инструменты собственной работы.

Задание 7. Проанализируйте и систематизируйте полученные проектные конструкции и собственные инструменты проектно-аналитической схематизации (письменно – 30 мин.).

Задание 8. Обменяйтесь с другими участниками группы опытом проектно-аналитической схематизации (50 мин.). Упакуйте накопленный опыт.

Задание 9. Заполните итоговую форму взаимной оценки членов группы и других активных участников работ (20 мин.).

Вопросы для проработки

Место работ с персоналом в стратегии развития

- ▣ Принципы и процедуры «расстановки на места».
- ▣ Работа с рынком труда (найм, рекрутирование и хедхантинг).
- ▣ Устройство системы внутрифирменной подготовки, в том числе способы продвижения (вертикально и горизонтально) сотрудников, обязательная профессиональная подготовка.
- ▣ Повышение квалификации резерва управленцев высших уровней.
- ▣ Способы поддержки и продвижения инициативных людей.
- ▣ Формы и методы материального стимулирования.

Кадровый корпус компании

- ▣ Текущее положение дел.
- ▣ Источники кадрового ресурса.
- ▣ Изменения в качественном состоянии.
- ▣ Соответствие технологическим процессам.
- ▣ Формы взаимодействия с системой управления.
- ▣ Существующие параметры кадрового корпуса и требования к уровню подготовки различных страт и типов специализации.

Проблемы в работе с персоналом

- 1.
- 2.
- 3.

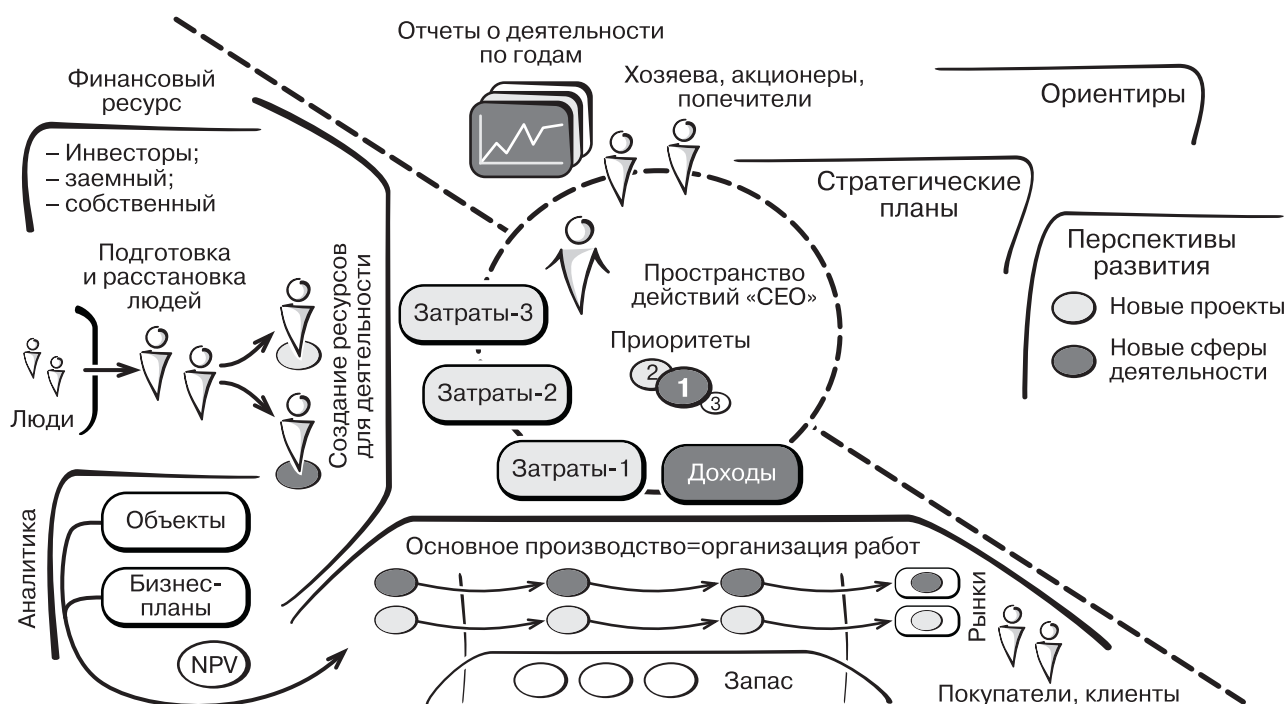
83

Заготовки

- ▣ Принципиальные схемы для анализа ситуации и проектирования систем управления персоналом.
- ▣ Схемы из вашей выпускной аттестационной работы.
- ▣ Все, что сумеете актуализировать.

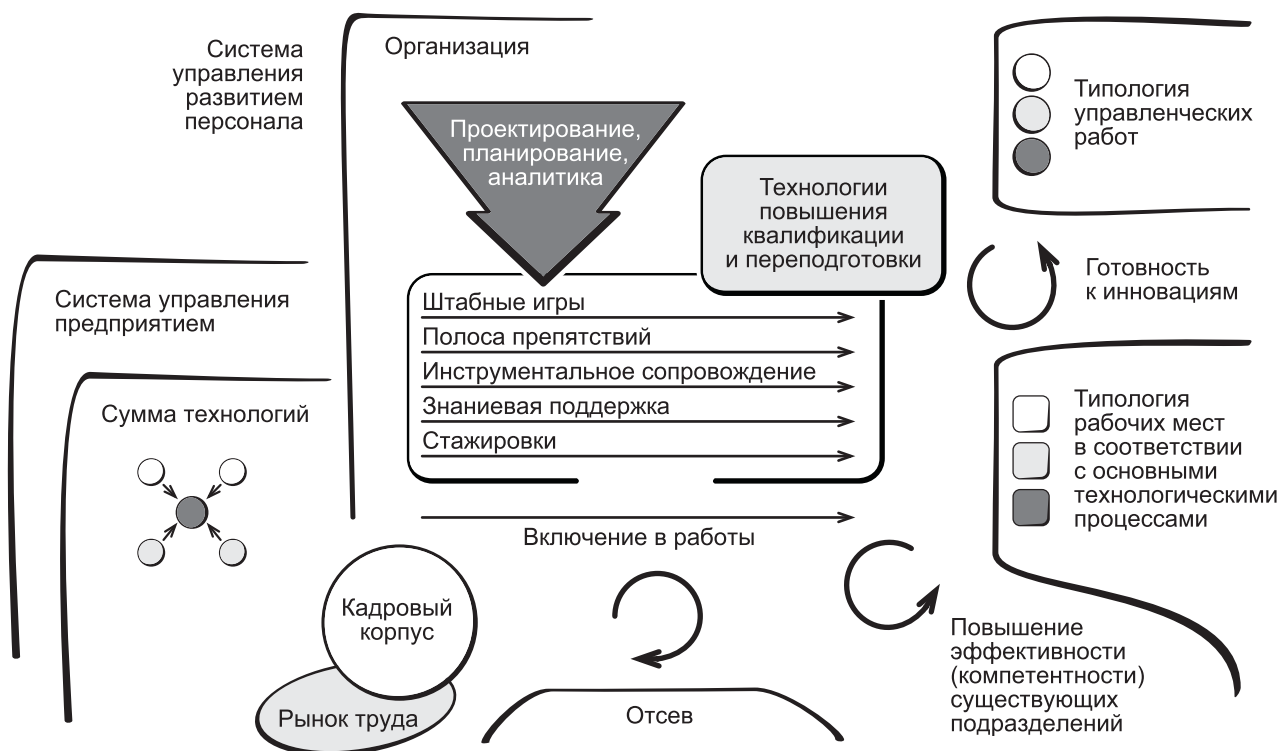
84

Объекты управленца



85

Система управления развитием персонала



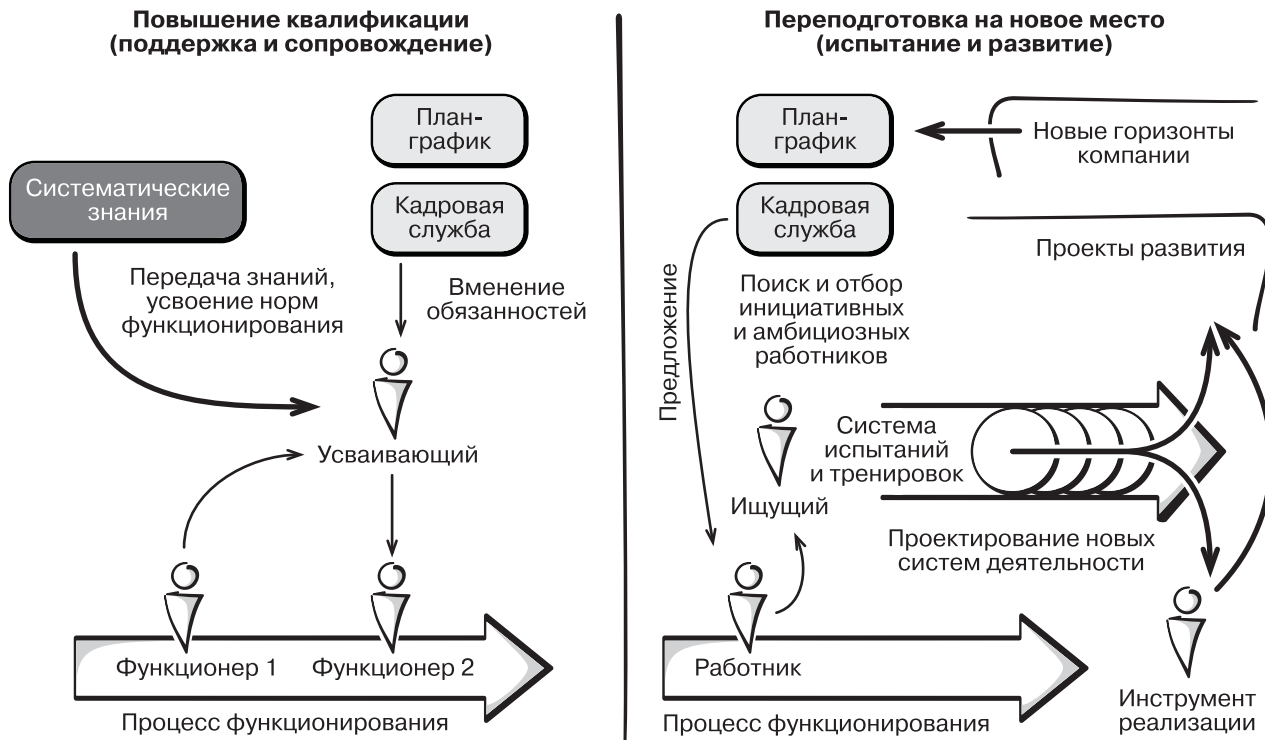
86

Поэтапное складывание системы управления развитием персонала компании



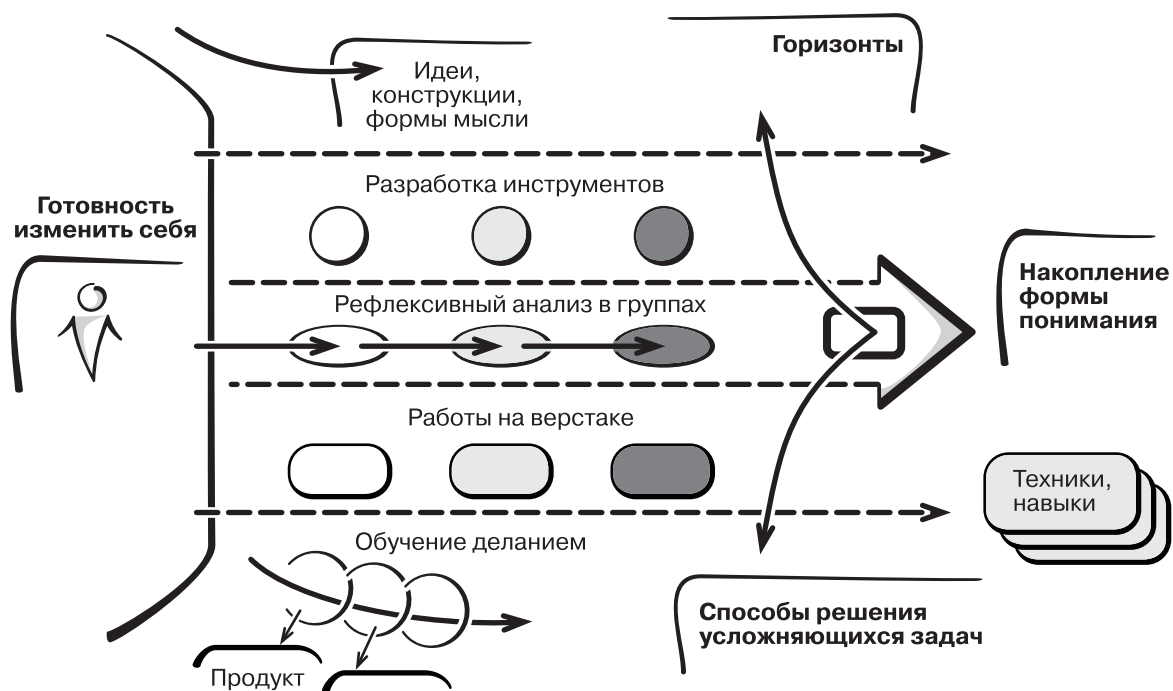
87

Различение систем подготовки



88

Содержание переподготовки



89

Эффективность усвоения



90

Типология учеников*

1. Острый ум, стремящийся к знаниям и податливый. Им ничего не нужно, кроме интеллектуальной пищи. Растут они сами как благородные растения. Нужно не позволять им слишком торопиться, чтобы раньше времени они не ослабели и не истощились.
2. Острый ум, но медлительный, хотя и послушный. Нуждаются в прищипывании.
3. Острый ум, стремящиеся к знаниям, но необузданные и упрямые. Таких в школах ненавидят и считают безнадежными. Но из них обыкновенно выходят великие люди.
4. Послушные и любознательные, но медлительные и вялые. Могут идти по стопам идущих впереди. Но для этого нужно снизить к их слабости, не переобременять их, не предъявлять слишком строгих требований, помогать, одобрять, поддерживать, чтобы не падали духом.
В большинстве случаев, они более жизненны чем даровитые, поэтому их не следует удалять из школ.
5. Есть ученики тупые и сверх того равнодушные и вялые. Их можно исправить если они не упрямые. При этом требуется великое благоразумие и терпение.
6. Тупые с извращенной и злобной натурой, большей частью эти ученики безнадежны.

* Коменский Я.А. «Великая дидактика». – Нюрнберг, 1658 г.

В результате прохождения курса слушатели должны

По линии изготовления изделия (см. схему мастерской):

- ☐ Сделать «учебное изделие» (проектную разработку, методическое пособие, рефлексивный отчет) для последующего употребления в собственных работах и при обучении персонала.
- ☐ Проверить свои схемы по основным принципам верификации схем: схватывает ли схема суть дела в целом (что изображает схема?); отражает ли схема устройство объекта анализа (как сконструирована схема?); позволяет ли схема планировать последующие действия (можно ли принимать решения на схеме?).
- ☐ Прodelать инвентаризацию собственных (освоенных в ходе предыдущей подготовки) инструментов аналитики и схематизации.

По линии освоения инструментов аналитики:

- ☐ Восстанавливать различение знаний, понятий и схем.
- ☐ Выделять основные операции и процедуры методики конструирования аналитических схем.
- ☐ Выделять принципы самоорганизации аналитика, обеспечивающего управленческие работы.

По линии проблематизации инструментов – отвечать на вопросы:

- ☐ Как я анализирую (рефлектирую) способы собственной аналитической (мыслительной) работы?
- ☐ Как я пополняю свой несексер инструментов аналитики (из каких ситуаций и текстов)?
- ☐ Как я встраиваю аналитическую работу в процесс принятия решений?

Несессер интеллектуальных инструментов управленца

Основные понятия и различия управленческого архива, арсенала и несессера:

- ❑ Понимание (схватить), схематизация (обозначить), антропотехника (повести за собой).
- ❑ Готовность (к лидерству).
- ❑ Задачный и проблемный подходы.
- ❑ Аналитика и проектирование.
- ❑ Техника схематизации.
- ❑ Знания и понятия.
- ❑ Руководство и управление.
- ❑ Машины и системы.
- ❑ Способы и инструменты.
- ❑ Средства и орудия.
- ❑ Операции и процедуры.

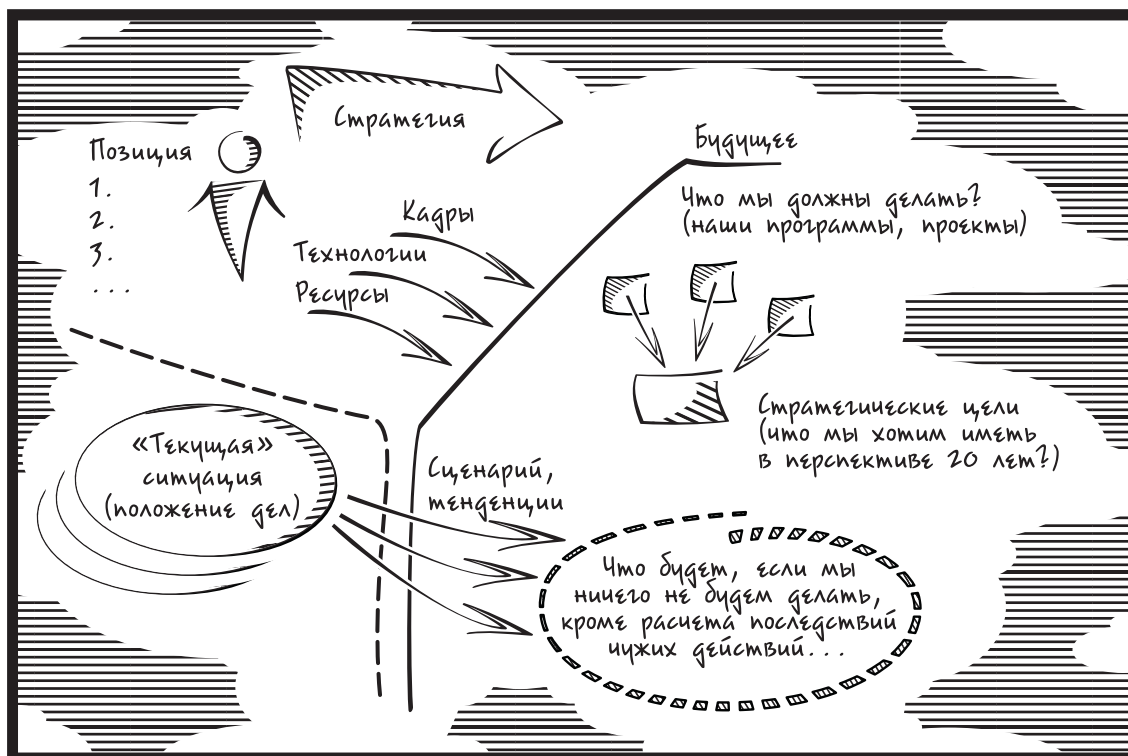
93

Сфера управленческой мыследеятельности



94

Система работ по выходу в будущее



95

Восстановление содержания проделанных работ

- ☐ Скажи мне, и я забуду.
- ☐ Покажи мне, и, может быть, я запомню.
- ☐ Сделай меня соучастником, и я пойму.

96

«Мудрость всегда одна, на какие бы предметы она ни была направлена. Она не перенимает у них ничего, как свет солнца от разных вещей, которые оно освещает».

(Р. Декарт «Правила для руководства ума»)

А.П. Зинченко

АНАЛИТИКА И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦЕВ

Художественное оформление **Д.Н. Фучаджи**
Компьютерная верстка **Е.В. Островик**

Сдано в набор 18.10.2004.
Подписано к печати 25.01.2005.
Формат 210x297/2. Бумага *DataCopy*.
Гарнитура *Times*.
Печать *LASER COPIER*. Усл.п.л. – 5,775.
Тираж 100. Заказ № 6503/12.2.