

# Система или антисистема

Проблемы и вопросы

Октябрь 2014

Шестаков Александр

# Основные проблемы систем управления

Управленческие болезни не проходят, а усиливаются (хронические). Прогресс в управлении отсутствует. Регресс есть!

Опыт общения с субъектами управления (с директорами и начальниками) – квалификация управленцев не растет, а падает!

# Деминг

**глубинные знания необходимы для развития и функционирования системы.**  
Деминг выделял четыре неразрывных компонента:

1. Понимание системы;
2. Понимание вариабельности;
3. Теория познания;
4. Психология.

# «Пятая дисциплина» Питера Сенге

- Сегодняшние проблемы рождаются из вчерашних «решений».
- Чем больше давление на систему, тем больше ее сопротивление.
- За улучшением результатов следует ухудшение работы.
- Простой выход на деле обычно оказывается бегом по кругу.
- Причина и следствие не обязательно близки во времени и пространстве.
- К большим результатам могут привести и совсем небольшие изменения.

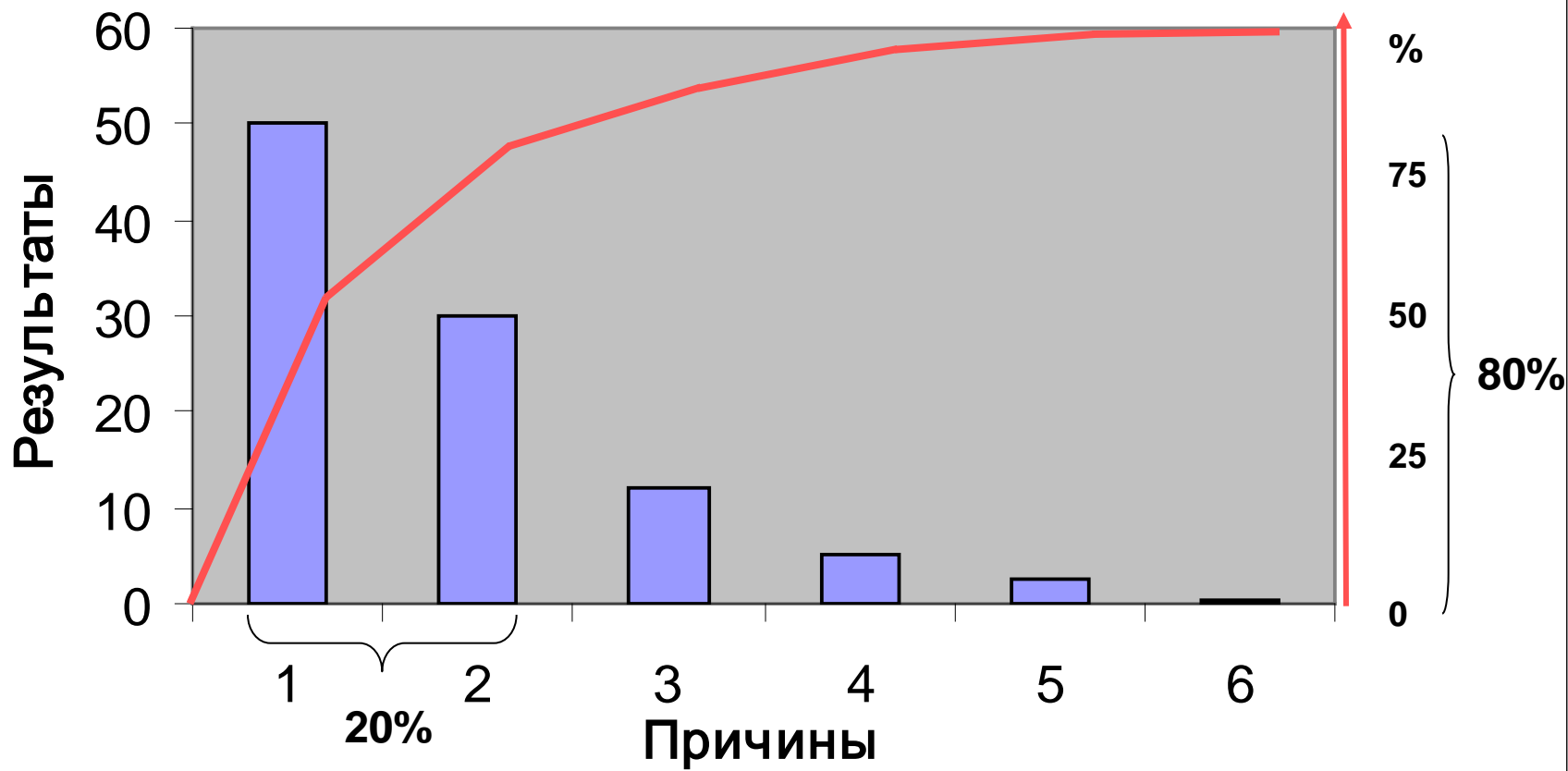
# Факты и аргументы

- Информация «плохо ходит», исполнитель плохо понимает задачи;
- Руководство предприятия «не при чем», ответственность «распределена»;
- Целей по качеству управления нет, задачи по развитию компаний неясные:

**Внедрение систем приводит к внедрению  
антисистем**

# Антисистема - №1

## Диграмма Парето



# Антисистема

- Основная причина – свойства систем управления, из которых мало систем, вместо них действуют антисистемы.
- Антисистема содержит нечто скрытое от глаз, что не всем понятно.
- Туманны цели антисистемы, которые она ставит или ей ставят.
- Антисистема всегда называет себя системой.

# «Дай рыбу»

- Стандартизация чаще всего – заимствование чужого опыта, переписывание чужого стандарта.
- Мало кто свой опыт фиксирует в своих документах.
- Стандартизировано отношение к стандарту, как к «плетке», «кнуту», страх перед стандартом.

**Существует** «другая» стандартизация



# Тайные стандарты

- Пирамида власти с излишними уровнями управления – **отрицание проблем** фирмы.
- Нескончаемые совещания – проблемы **забалтываются**.
- Увеличение штатов после их сокращения. Лишние люди в лишних звеньях управления в организациях – **невозможно решить** проблемы.
- Основная работа проводится в виде аврала – **некогда думать** о проблемах.

# «Цикл управления»

Взять новый метод,  
и чужой стандарт.  
Взять готовые  
«рыбы» документов.  
Изучать ИСО 9001,  
как нечто новое  
и уникальное.

Реорганизация.  
Новая структура.  
«Новые» методы  
управления.  
Тайные стандарты.

**Антисистема**

Изменять  
менталитет.  
Внедрять чужие  
стандарты.  
«Повернуть» мозги.  
«Перестроиться  
всем».

# Новизна методов

- Жажда новых методов и забывчивость своего опыта.
- Где НОТ, ТРИЗ, КС УКП ..., процессный подход, стратегический менеджмент ?
- «Применяя» все более новые методы их не применяют, а действуют прежним образом, например: «не так сели».
- Забываем успехи, хорошо выполняем «тайные» стандарты!

# Без глубинных знаний

В организации проблемы, любой организм имеет болезни: хронические и инфекционные. К хроническим проблемам привыкли на многих предприятиях, инфекционные нападают внезапно. На каждом предприятии есть **система** управления – в ее компетенцию входит выявление и устранение проблем. Как только вместо системы появилась **антисистема** – пошел уход от проблем. Обратное также верно! Для ухода от проблем – нужна **антисистема**.

# Задумываться сложно

Не каждая проблема понятна как проблема.

Проблема формулируется иногда в момент ее решения.

Проблема может быть осознана после ее решения.

Поиск проблемы сам вырастает в особую проблему.

Проблемна ситуация та, для которой нет готового решения, но которая заставляет задуматься.

# Знание – это сложно

Несколько вариантов перевода термина «диагноз»:

**Междузнание** первый, приставка dia – "между", корень gnosis – "знание".

Во втором случае приставка как "рас", а gnosis – "познание", получаем **распознавание**.

Третий вариант перевода: (dia - отдельно, от; gnosis – знание), означает "**знание, отличное от другого**".

Все три варианта перевода - междузнание, распознавание, «знание, отличное от другого», необходимы для анализа причин проблем предприятий.

# Диагностика – очень сложно

Это научно-практическая деятельность.

Это познавательная деятельность.

Диагностика для преобразования статуса объекта (приведения системы в состояние нормального состояния).

Субъект, исходя из потребностей, ставит цель познать законы функционирования диагностируемой **системы** для осуществления вмешательства в эту **систему**.

# Познай самого себя

Диагностика, как вид познания, включая в себя распознавание, предполагает практические действия по управлению **системой**. У многих организаций уже есть способ диагностики своей системы управления – Аудит системы менеджмента, нацеленный на поиск проблем.

Назвать причину проблемы – наполовину решить ее.



# Антисистема

- Создание отдела качества;
- Сохранение существующего функционального подхода под видом процессного;
- Материальная мотивация участников за проект «внедрения СМК»;
- Установление приоритета в СМК на разработке документации;
- Установление внутреннего аудита последним пунктом в плане «внедрения СМК».

# Антисистема

- Представление внешних аудиторов знатоками по управлению качеством – у них тайное знание;
- Отсутствие корректирующих действий;
- Требование от поставщиков не реальной СМК, а сертификата;
- Подмена понятий: «постоянного улучшения системы» на постоянное улучшение качества продукции;

# Антисистема

- Подмена проекта «совершенствования системы управления» проектом по «стандартизации деятельности фирмы по ИСО 9001»;
- Отсутствие долгосрочных (более одного года) Целей в области качества;
- Цели в области качества в виде Целей по качеству продукции.

# Что делать?

- Читать Деминга.
- Начать получать «глубинные знания».
- Осознать взаимосвязь целей и составных частей системы.
- Понять динамическую природу систем.
- Видеть сложные взаимосвязи в системе.
- Понимать изменяемость системы в развитии, а не смотреть на вчерашние показатели.
- Понимать суть антисистемы.