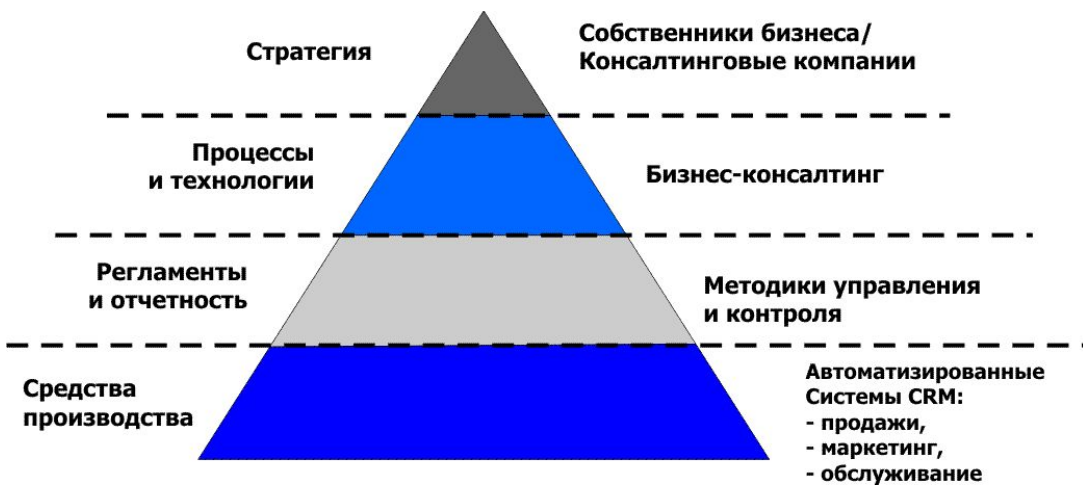


# Общая теория



Тысленко А.Г.

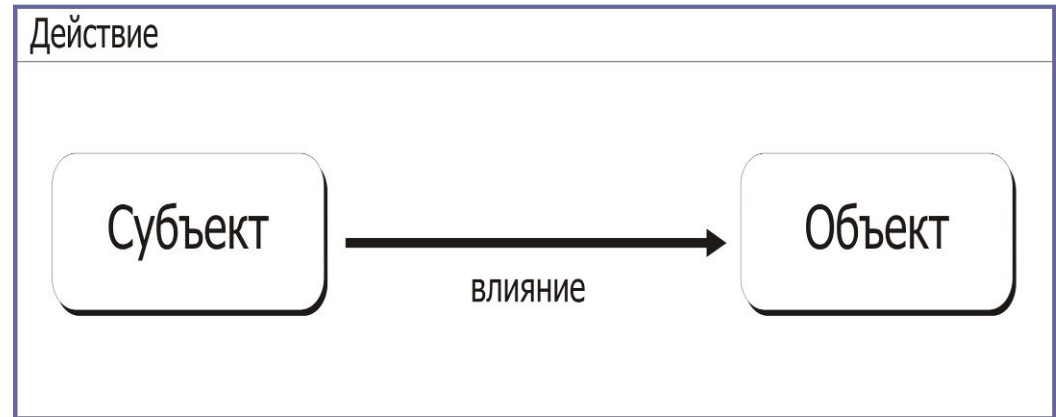
# Содержание

Стр.

• Пара «субъект - объект» .....	3
• HR.....	4
• Базовый параметр.....	5
• Измерение изменения состояния объекта.....	6
• Механизм воздействия субъекта на объект.....	11
• Разновидности субъектов.....	16
• Три группы субъектов.....	19
• Условия существования во внешней среде.....	23
• Основная задача HR.....	26
• Маркетинговая политика.....	34
• Маркетинговые функции.....	35
• Активная маркетинговая позиция.....	36
• Функции управления.....	37
• Цикл управления.....	41
• Постановка целей.....	46
• Отклик.....	49
• Процесс.....	50
• Бизнес-процесс.....	52
• Информация.....	54
• Виды информации.....	55
• Информация и процессы.....	58
• Требование к информации - фиксация.....	59
• Система.....	63
• Система. Человек.....	66
• Организационные системы.....	73
• Свойства системы.....	76
• Домашнее задание.....	79

# Пара «субъект – объект»

- ❑ Пара «субъект – объект» возникает только тогда, когда происходит влияние субъекта на объекта.
- ❑ Влияние происходит, когда изменение состояния субъекта безусловно вызывает изменение состояние объекта.



## Что такое влияние?

В зависимости от того, интересует ли нас конечное состояние объекта при оказании влияния на него, или нет, влияние подразделяется на:



*Действие – неожиданное влияние, конечное состояние объекта нас не интересует.*

*Воздействие – ожидаемое влияние, целенаправленное влияние на объекта с целью изменения его состояния.*





**HR** – способ влияния на людей и группы людей. Для службы **HR** объектом влияния являются все люди, включая Генерального директора и «тетю Машу»



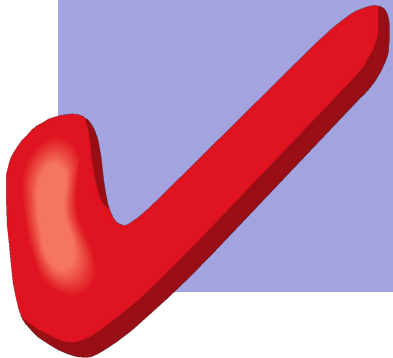
*Но влиянию только в интересах компании в целом, а не в интересах сотрудника*

# Базовый параметр

Базовым параметром для HR могут быть параметры отдельных людей, групп людей, например:

## Для руководителей:

- Интеллект
- Опыт
- Организаторские способности
- и др.



## Для исполнителей:

- Способность переносить определенный вид нагрузки (импульсный, монотонный и т.д.)
- Индивидуальные физиологические способности (потливость, недопустимые заболевания и т.п.)



Для любого работника необходимо научиться выделять определяющие свойства и их оценку.

**Характеристику(-ки) и параметры.**

# Измерение изменения состояния объекта

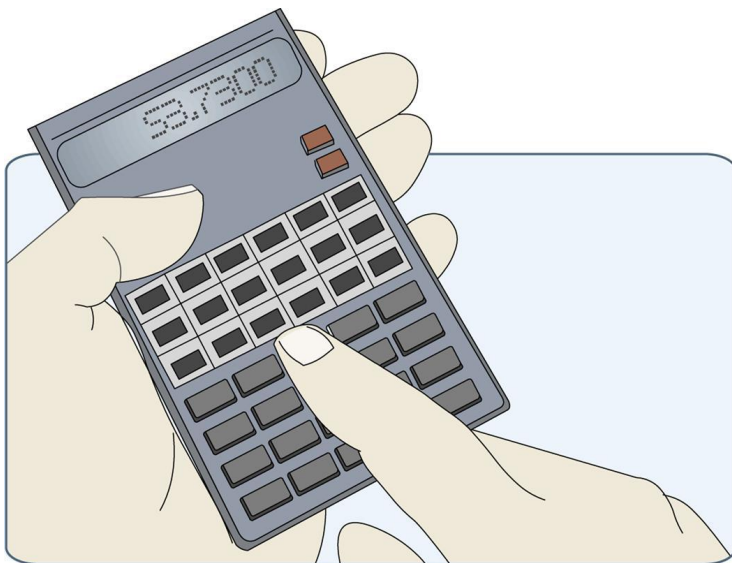
Измерение изменения состояния объекта осуществляется через параметры

**Параметры** – это количественные либо качественные характеристики.

**Характеристики** – нечто, присущее чему-то, что отличает его от других, т.е. определяющее свойство.

\*Декларация цели и описание параметров характеристик желаемого состояния – разные вещи.

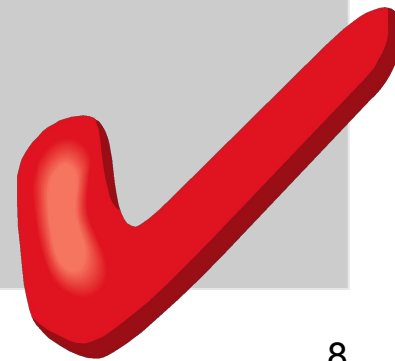
\*Если невозможно описать параметры характеристик конечного результата, тогда **ЦЕЛЬ НЕ ПОСТАВЛЕНА**



Человек тоже оцениваем и считаем. «Это тебе не бином Ньютона.»

*Приведите примеры характеристик и параметров отдельных людей.*

А **групп** людей? С ними как?





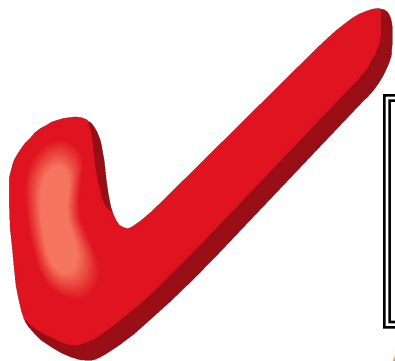
# Измерение изменения состояния объекта



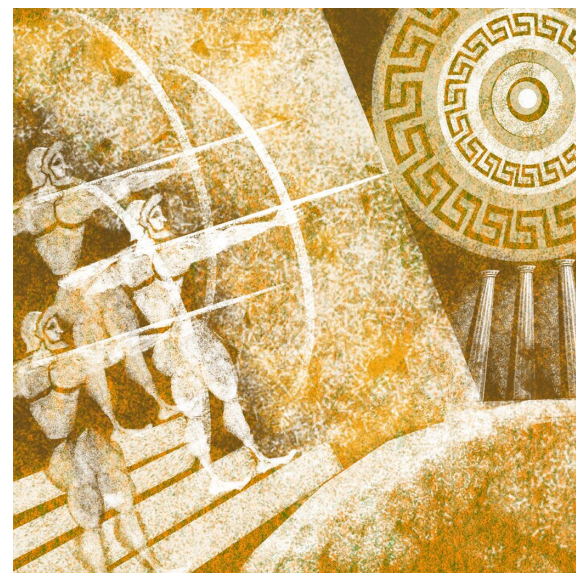
*Не участвуйте и не давайте людям то, что, либо их не касается, либо не конкретно, либо их не касается конкретно.*



# Измерение изменения состояния объекта



99% работающих, включая менеджеров всех уровней, цель и миссию компании считают «чепухой»



При этом 100% из них не считают «чепухой» показатели экономической оценки собственного труда

# Механизм воздействия субъекта на объект

**Механизм реализации воздействия** – это целенаправленное достижение желаемого состояния объекта.

*Чтобы достичь конечного результата воздействия – необходимо определить (описать) параметры характеристик желаемого конечного состояния объекта воздействия.*

**Цель** – это не декларация, а описание параметров, характеристик конечного результата.

**«Быть первым!»** - не цель, а декларация, потому что не понятно: среди кого, где, когда (к какому сроку), в чем быть первым и т.д.



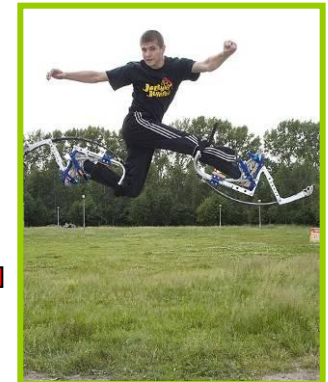
?

или



?

или



# Механизм воздействия субъекта на объект

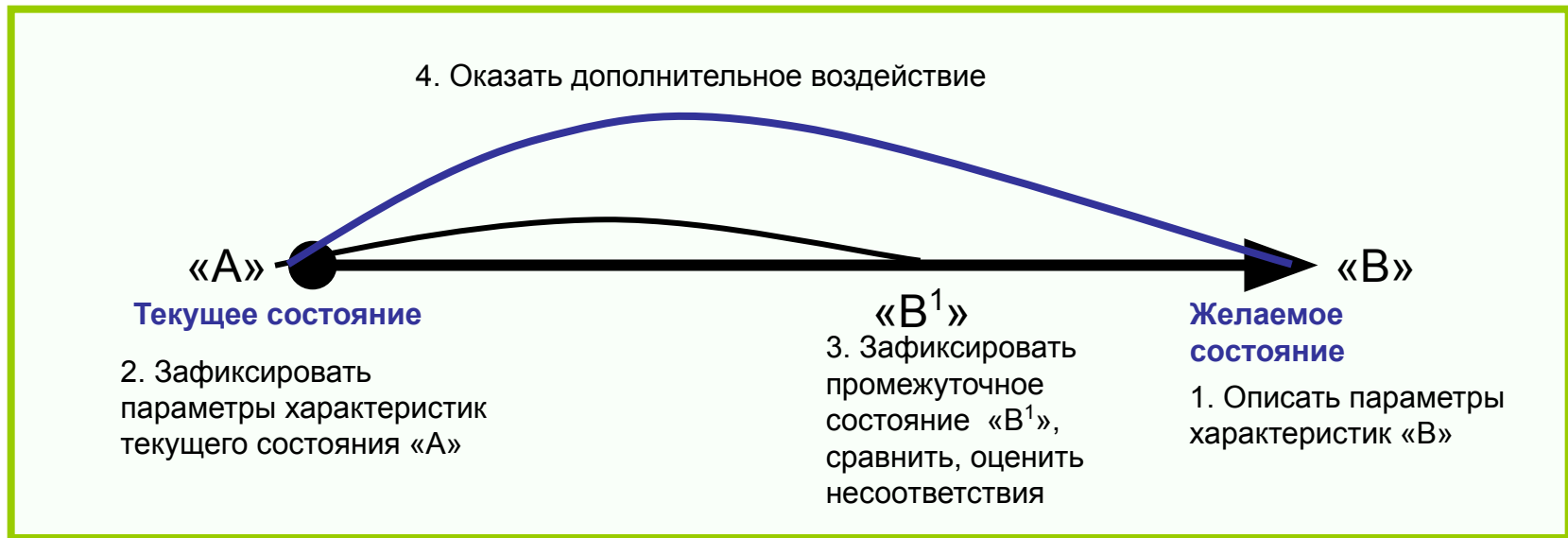
Определить:

1. Какое нас интересует состояние объекта,
2. Определить качественные и количественные параметры характеристик будущего состояния.



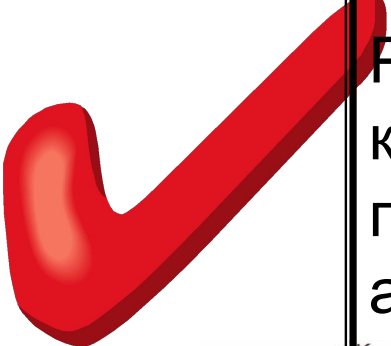
Применить воздействие и далее по циклу:

1. Воздействие;
2. Фиксация параметров характеристик текущего состояния;
3. Сравнение параметров и характеристик;
4. Оказание дополнительного воздействия;
5. Совпадение параметров, характеристик – остановили воздействие

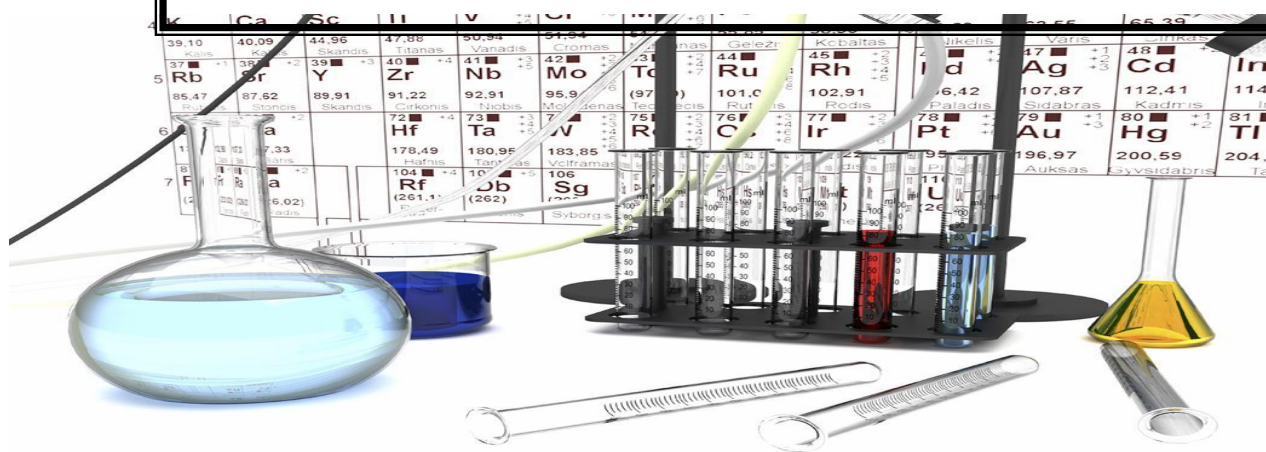


Организовали полный цикл управления

# Механизм воздействия субъекта на объект



Рассматривая любой сложный элемент как внешнюю среду, в которой существует простой элемент, можно провести аналогии:

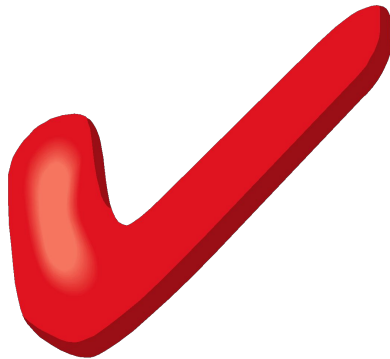


- Руководитель – компания – собственники,
- Исполнитель – сослуживцы – непосредственный руководитель – другие сотрудники компании



## Парадоксальный, но единственно правильный

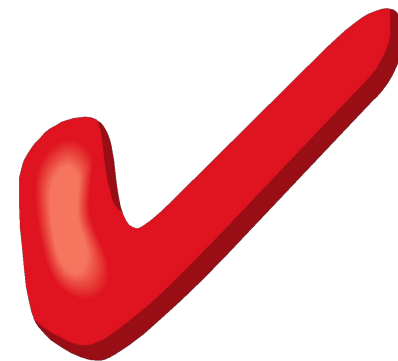
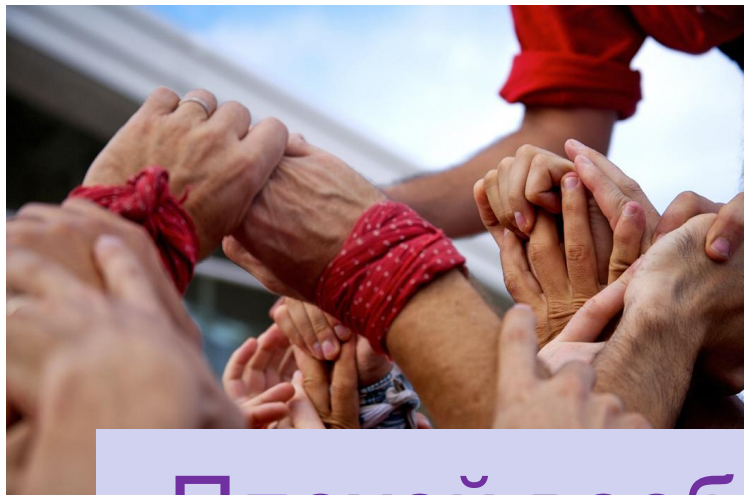
ВЫВОД:



- HR должен интересоваться не человек вообще, а его характеристики, исходя из его реального взаимодействия в компании



# Механизм воздействия субъекта на объект



«Плохой вообще» может быть  
«Хорошим в определенной  
ситуации» и наоборот



# Разновидности субъектов

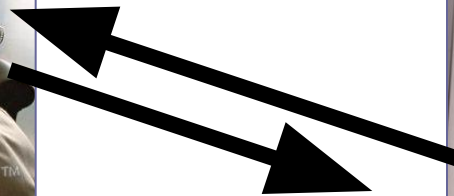
- ❑ В реальном мире пары «субъект-объект» в чистом виде не бывает. Если мы говорим о чистой паре - то пренебрегаем всеми сопутствующими факторами и другими нечто.
- ❑ Множество других элементов во взаимодействии с субъектом можно рассматривать как сложный субъект.
- ❑ Разделение субъектов на простые и сложные можно осуществлять еще по следующим признакам:
  - ✓ Простой субъект рассматривается как отдельный элемент (один человек).
  - ✓ Сложный субъект состоит из нескольких простых субъектов (группа людей).
- ❑ Часто сложный субъект по отношению к простому рассматривают как внешнюю среду, если его влияние на простой объект постоянно устойчиво.



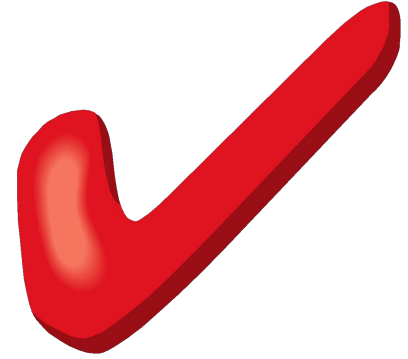


# Разновидности субъектов

- Конечное множество элементов - это совокупность элементов, постоянно присутствующих в среде.
- Если рассматривать данную группу как множество элементов, то назвать это множество можно будет конечным, если в течении обучения в зале будет находится постоянное количество человек.
- Если в группе есть элементы, которые периодически входят и выходят из нее - это количество элементов нельзя назвать конечным.
- Если данные отличаются - это неконечное множество.
- Если данные одинаковы - это конечное множество.



# Разновидности субъектов



**Очевидный акцент** – основная задача HR в том, чтобы это конечное множество **было** вообще

# Три группы субъектов

## Ближняя внешняя среда (БВС)

1. Когда параметры влияния данных субъектов можно оценить.
2. Когда мы можем собственно определить этот субъект, который оказывает влияние.
3. Когда мы можем оказать влияние на этот субъект.

БВС – когда понятно, что на нас влияет и каким образом, в свою очередь мы можем тоже оказывать влияние на эту среду.



## Дальняя внешняя среда (БВС)

Это субъекты, влияние которых на себя мы можем оценить, но повлиять на них не можем (например, атмосферное давление, правительство, законы).

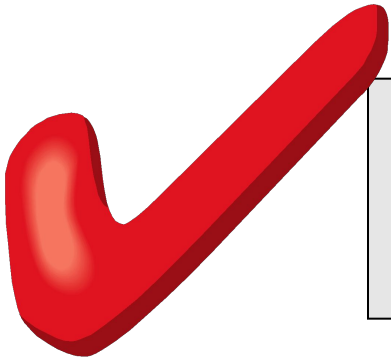


## Область внесистемных инициаций



Это субъекты, которые мы не можем определить, их влияние на себя не можем оценить (ни источники влияния, ни параметры влияния) и не можем на них повлиять.

Не понимая их природу, мы не можем их идентифицировать. Например: любовь.



Какой средой по отношению к кому  
выступают:

- Акционеры
- Совет директоров
- Генеральный директор
- Непосредственный руководитель
- Условные сотрудники



# Три группы субъектов

**БВС** - это такие же субъекты внешней среды, которые находятся в пределах нашей досягаемости, и мы находимся в пределах их досягаемости.

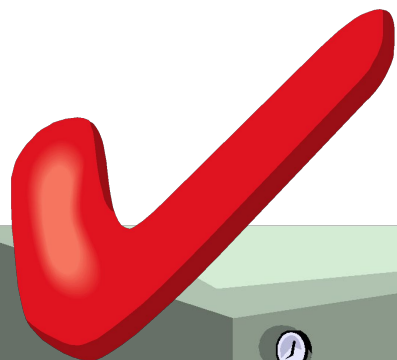
Необходимо, чтобы они о нас знали для того, чтобы мы могли воспользоваться их ресурсом.

Для этого необходимо выделять:

1. Актуальные требования;
2. Требования, которые мы можем актуализировать.







Нужен ли маркетинг и PR, при работе с персоналом, когда, почему, зачем?

Приведите примеры.



# Условия существования во внешней среде



Задача любой организации - распознавать себя во внешней среде, распознавать других во внешней среде. Это главная задача маркетинга и PR.

Интерфейс - это такая пленка, через которую внешняя среда вашу компанию, и компания видит внешнюю среду.



# Условия существования во внешней среде

1. Необходимо уметь взаимодействовать и иметь возможность взаимодействовать, при этом чтобы количество субъектов БВС, как минимум не уменьшалось. Если уменьшение субъектов БВС происходит - тогда мы можем оценивать свое состояние с меньшей вероятностью.
2. Необходимо иметь возможность расширять БВС за счет ДВС, т.е. понижать степень неопределенности.

Существовать во внешней среде возможно только при условии, если ты можешь взаимодействовать. А взаимодействовать в свою очередь можно только при условии, что ты можешь меняться.

Отсюда, влиять на внешнюю среду возможно, только если ты можешь меняться

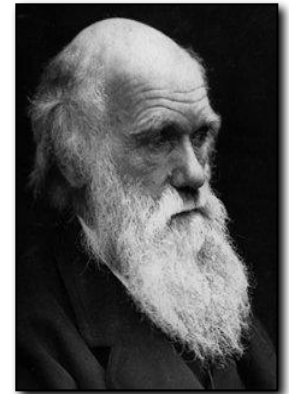
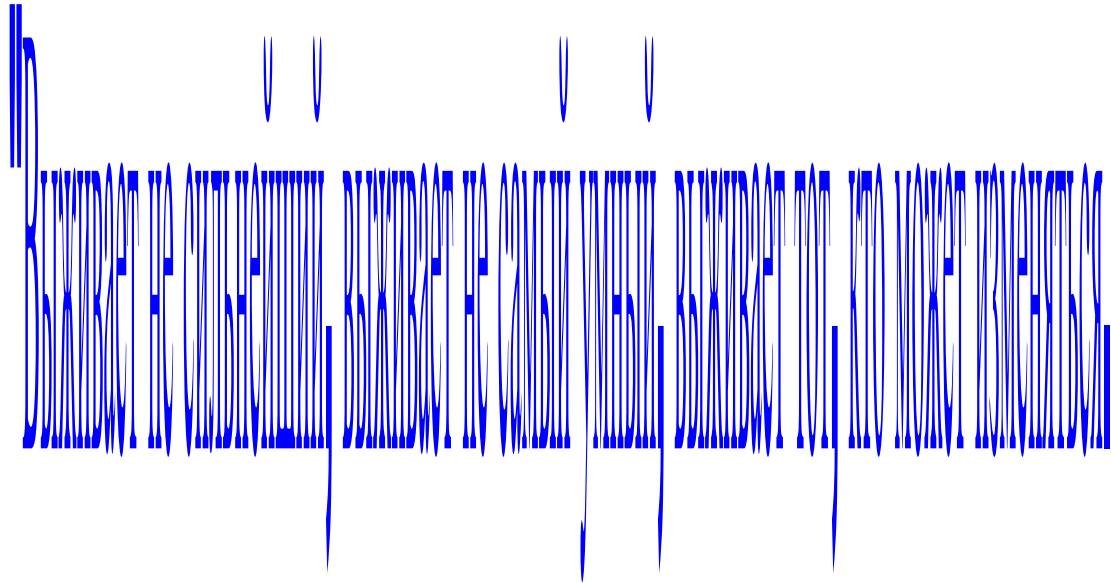
## Условия нахождения в среде:

- Необходимо реагировать на среду,
- Необходимо меняться таким образом, чтобы уметь еще и воздействовать на других людей (т.е. менять свое состояние таким образом, чтобы иметь возможность воздействовать на других целенаправленно).





# Условия существования во внешней среде



**Charles Darwin**



Люди - определяющий ресурс. То есть задача формирования **мобильного** и качественного человеческого ресурса - основная задача HR



HR - архитектор человеческого ресурса. Но не лидер профсоюза. Профсоюзность - профессиональная непригодность.

# Условия существования во внешней среде

Возможность изменить свое состояние или оценка возможности изменить свое состояние называется ресурсом.

**Ресурс** - это мера оценки изменить свое состояние за определенное время, определенным образом при определенном взаимодействии со внешней средой.



- Чем больше мы можем изменить себя, чтобы влиять на внешнюю среду, тем большим ресурсом мы обладаем.
- Пока мы можем меняться, мы можем существовать во внешней среде.
- Меняться необходимо таким образом, чтобы при каждом взаимодействии с внешней средой, наш ресурс увеличивался.
- Чем больше увеличиваются наши возможности, тем дольше мы сможем существовать в данной среде.

1. Изменение нашего состояния (т.е. формирование реакции) должно происходить за минимальное время
2. Увеличение возможности изменения - максимальное увеличение таких ресурсов.
3. Чем с большим количеством элементов мы можем взаимодействовать, тем дольше мы можем существовать во внешней среде.
4. Чем больше БВС и чем выше скорость взаимодействия - тем мы успешнее.
5. Чем быстрее мы реагируем, тем больше шансов на успех.
6. Успех зависит от скорости меняться и способности реагировать, чтобы воздействовать.

# Условия существования во внешней среде

Один субъект может существовать в нескольких средах.

В одной среде - может происходить трата ресурса, в другой - приобретение.

Условие существования во множестве сред - положительный баланс ресурсов.



Цель нахождения человека в организации - это получение ресурса, который необходим ему для существования и увеличение своего ресурса

## Закон баланса ресурсов

*\*Можно много говорить о синергии, о командной работе, но если человек не получает денег, достаточных ему для существования, эти призывы не работают.*

Если не обеспечен баланс первичных ресурсов, уровень материального стимулирования, которые удовлетворяет отдельно взятого человека, социально-психологические методы действуют деструктивно.

# Условия существования во внешней среде

- ❑ Необходимо менять структуру своего ресурса, чтобы наиболее эффективно взаимодействовать с внешней средой.
- ❑ В определенной среде могут существовать определенные элементы. Не каждый человек может работать на каждом рабочем месте.
- ❑ НО! Человек может изменить структуру своего ресурса.



- ❑ Находясь во внешней среде, мы должны реагировать (влиять) на нее таким образом, чтобы при взаимодействии наш ресурс увеличивался.
- ❑ При изменении среды необходимо меняться самим таким образом, чтобы увеличить возможность выживания.
- ❑ Время взаимодействия должно стремиться к минимуму, ресурсы - к максимуму.





# Условия существования во внешней среде

Важно иметь не замершую структуру, а механизм ее адаптации к изменяющейся среде.

## Задача собственника:

- Определить границу БВС, к которой необходимо стремиться (т.е. параметры рынка, на который компания должна выйти);
- Определить структуру ресурса, т.е. какими возможностями должна обладать компания (сколько денег, какие люди, компетенции и т.д).

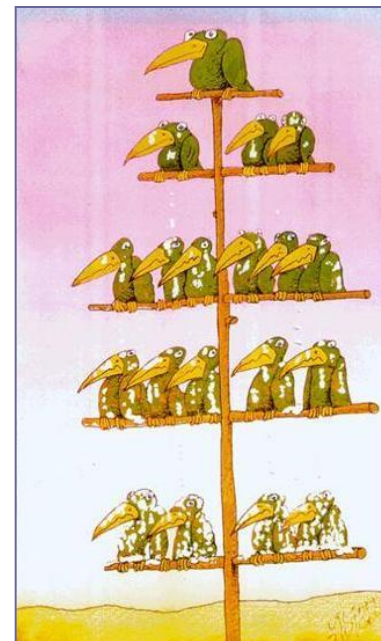


Выживание - это увеличение прибыли и уменьшение времени получения прибыли.

Развитие - увеличение определенных видов ресурсов.

## Условие существования во внешней среде – менять структуру своего ресурса

- Вы ставите перед собой амбициозные цели?
- Конечно!
- А можно узнать, как за последние 1 год у вас поменялась оргструктура, система бюджетирования, система мотивации?
- У нас все стабильно, за последние 2 года оргструктура у нас не менялась, мотивационная система и система бюджетирования тоже....
- Тогда абсолютно точно можно сказать, что все ваши стратегические планы находятся в одном месте, и это, далеко, не то место, на которое вы рассчитываете!



# Условия существования во внешней среде. Маркетинг

- Условием существования во внешней среде является не способ формирования отклика, а само по себе формирование отклика.
- Если у вас есть производство, но нет способа отреагировать на актуализированное требование внешней среды, тогда зачем все это.
- Если есть производство, но нет маркетинга, тогда зачем производство.
- Когда заниматься маркетингом время от времени, можно считать, что у нас не пленка, а каучуковая стена.
- С точки зрения баланса ресурсов, если вы не заняли нишу рынка, то значит ее заняли другие.
- Если функция маркетинга (и другие) не закреплена за функциональным подразделением, значит ее нет.

## ДИРЕКТОР

добрый,  
умный,  
разумный,  
интуитивный  
трудоголик,

который  
тянет  
всю свою  
жизнь ...

Тянет жизнь,  
тянет свою ФИРМУ,  
тянет всех, кто в ней работает.

## МАРКЕТОЛОГ

- бездара, которая случайно попала в Его фирму...
- паразит, который не знает, что ничего не знает...
- весь на своих амбициях, не ВЕДАЕТ ЧТО ТВОРИТ...





# Условия существования во внешней среде. Маркетинг

**Маркетинг** - это подразделение устойчиво реализующее последовательный процесс по выявлению актуальных требований и выделение из них актуализированных (они должны знать, чего «суется сюда эта рожа», зачем она вообще нужна, сколько их за пленкой, какие у них интересы).



**Маркетинговая политика** - это наше отношение к рынку: либо мы реагируем на рынок, либо мы формируем его

# Маркетинговая политика

Если мы формируем рынок, тогда можно применить агрессивную политику - организовать рекламную компанию, где говорить о том, что все другие производители травят потребителей некачественным продуктом, а мы даем самое лучшее.

БВС тем хороша, что мы можем влиять на них. При выдаче собственником целей менеджерам должны быть четко очерчены границы БВС и определены четко ее параметры.



## Маркетинговая информация является определяющей при принятии стратегических решений

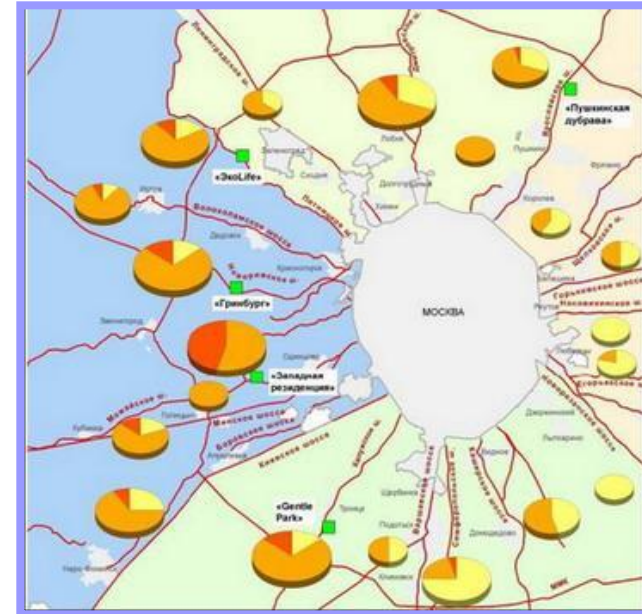
Если компания, работающая на рынке захочет развиваться, то она не должна ограничиваться только уровнем своего производства. Она должна расширять границы БВС, улавливая сигналы рынка.

**Маркетинг** - это не просто повстречался с партнерами, это сбор и предоставление четкой информации: рынок, объем  $Y$ , предприятие  $N$  ушло, есть возможность занять  $X$  долю рынка. Условия  $Z$ .

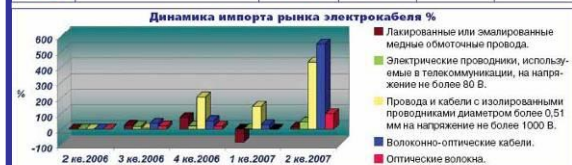
С точки зрения баланса ресурсов, если вы не заняли эту нишу сегодня, ее заняли другие.

# Маркетинговые функции

1. Определяет параметры БВС по продажам и по потреблению (определяет цены продаж и цены закупок).
2. Выполняет периодический мониторинг рынка, определяет конкурентную информацию, которую можно использовать для сравнения цен продаж.
3. Выполняет маркетинг весомых затрат, которые производятся при закупках и продажах (покупка ПО, дефицитных специалистов), которые могут оказать существенное влияние на компанию.
4. Формирование образа компании (PR, продвижение).  
Формирование бренда.



Наиболее динамичные позиции квартала	Прирост, %			
	2-й кв. 2007 г. к 1 кв. 2007 г., %		2-й кв. 2007 г. к 2 кв. 2006 г., %	
	Импорт	Экспорт	Импорт	Экспорт
Лакированные или эмальрованные медные обмоточные провода	+635,83	+113,12	13,43	60,94
Кабели коаксиальные и другие коаксиальные электрические проводники	30,82	11,97	25,34	-59,56
Электрические проводники, используемые в телекоммуникации, на напряжение не более 80 В	41,95	53,45	45,59	+730,21
Электрические медные проводники на напряжение не более 1000 В	+115,64	+121,31	+431,69	66,08
Волокно-оптические кабели	+404,62	8,29	+547,33	-30,9
Волокно-оптические кабели для передачи изображений	-38,92	21,5	-40,08	77,71
Оптические волокна	+102,94	+329,17	98,2	+969,97



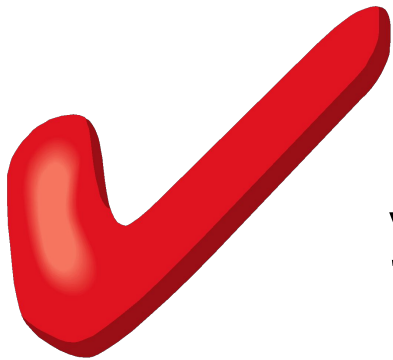
Основная задача - плясать от рынка и работать на рынок

# Активная маркетинговая позиция

*Активная маркетинговая позиция и собственный пример формируют рынок.*



- Компания тем устойчивее, чем активнее расширяются границы БВС.
- БВС - не только реагировать, но и влиять.
- Не создавая новое, просто зная мировые тенденции, занять пока еще свободную нишу.



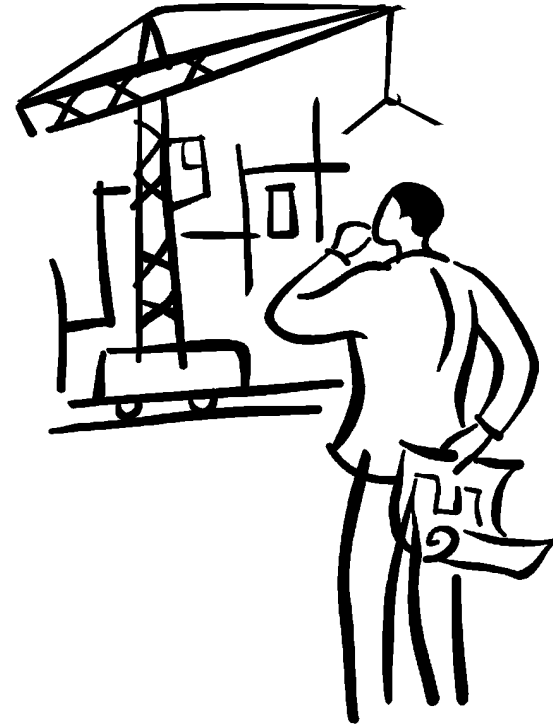
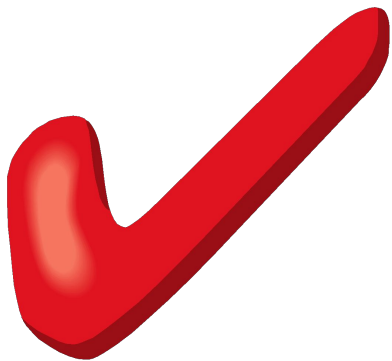
Примеры базовых функций управления.

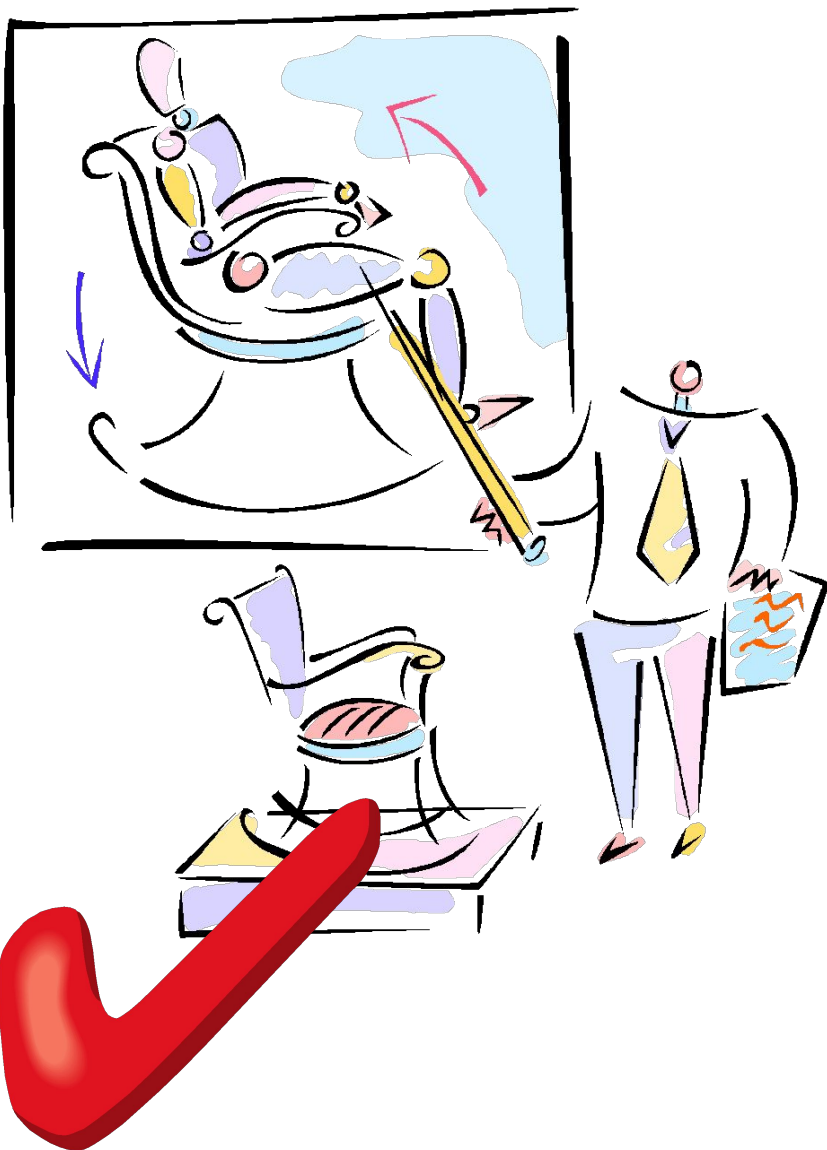
Планирование, учет, контроль, координация - на примере организационно-штатного расписания.

Как это происходит у Вас? Кто за это реально отвечает? Деньгами?



Управление человеческими ресурсами - важнейшая специальная функция управления.

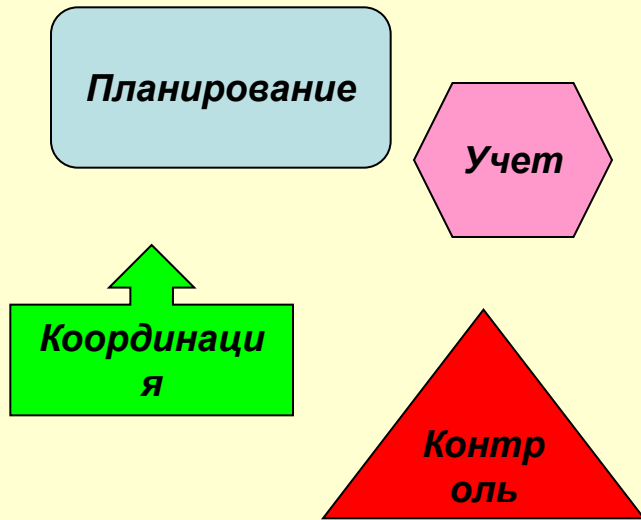




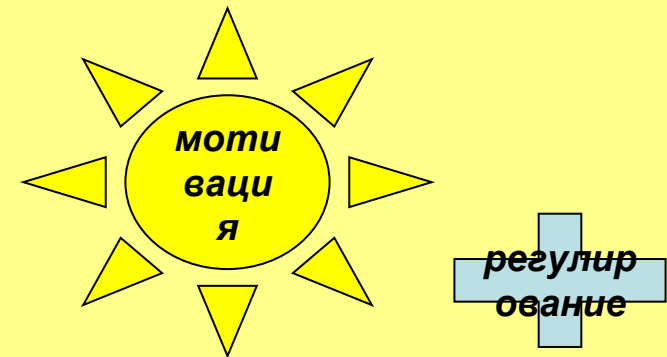
- Как вы можете реализовать функцию координации?
- От чего все зависит?
- Что зависит от Вас?
- Зачем HR нужен особый статус?
- Как заставлять работать с теми, кто нужен, а не с теми, кто удобен?

# Функции управления

## Базовые функции управления



## Общие функции управления

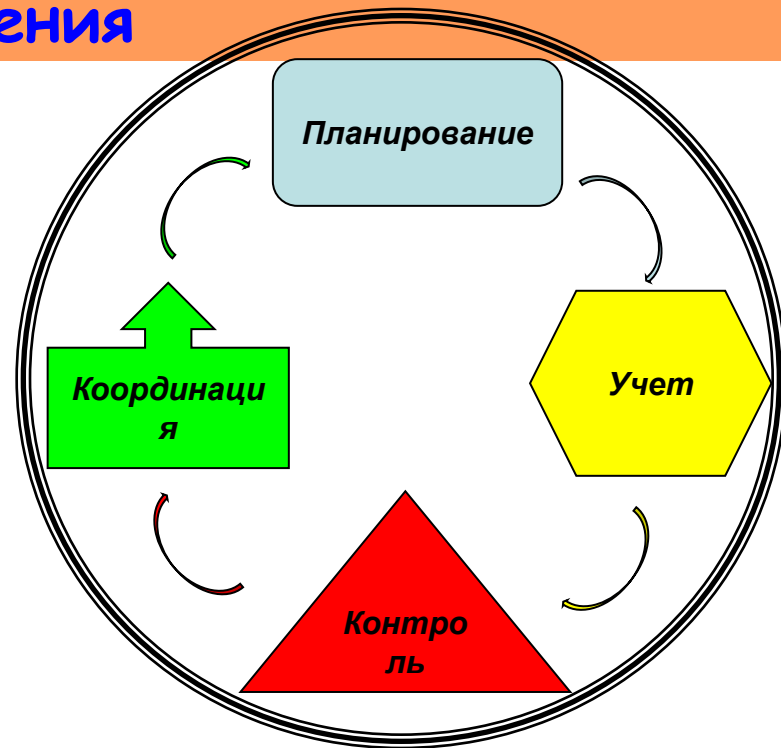


## Специальные функции управления

*Применение базовых функций к специально выделенным ресурсам*



# Цикл управления



□ Когда задали количественные, качественные определяющие параметры характеристик - выполнили функцию «Планирование»;

*\* характеристик у объекта много: мяч может рассматриваться как резиновый, круглый, красный т. д., но в данной ситуации определяющей его характеристикой для нас является координаты его нахождения в необходимой нам точке (т.е. те характеристики, которые являются характеристиками желаемого состояния).*

□ Когда зафиксировали промежуточное значение - выполнили функцию «Учет»;

□ Когда сравнили промежуточное значение с желаемым - осуществили функцию «Контроль»;

*\* если не указано, что контролировать и с чем надо сравнивать, контроль осуществить невозможно. Например, приказ: «выкосить траву на поле №2. Проконтролировать». Не ясно, что контролировать: выкосить все или до столба; высоту среза или отсутствие травы, если отсутствие травы, тогда можно просто закатать все асфальтом? Поэтому всегда необходим выбор разумных параметров.*

□ Когда мы изменили свое состояние таким образом, чтобы изменилось состояние объекта - осуществили функцию «Координация».

*\* координация всегда осуществляется только через изменение параметров воздействия, т.е. через изменение состояние субъекта: изменили силу удара по мячу и направление броска.*

# Цикл управления

Управление возникает, когда реализуется воздействие.

Цикл управления осуществляется путем последовательной реализации 4<sup>ёх</sup> базовых функций управления и при условии реализации всех 4<sup>ёх</sup> базовых функций управления

*\*Когда начали планировать – это еще не значит, что начали управление. Управление начинается только при условии реализации всех 4<sup>ёх</sup> функций управления.*

*\*Если хотя бы одна функция выпадает (не реализуется), управления нет.*



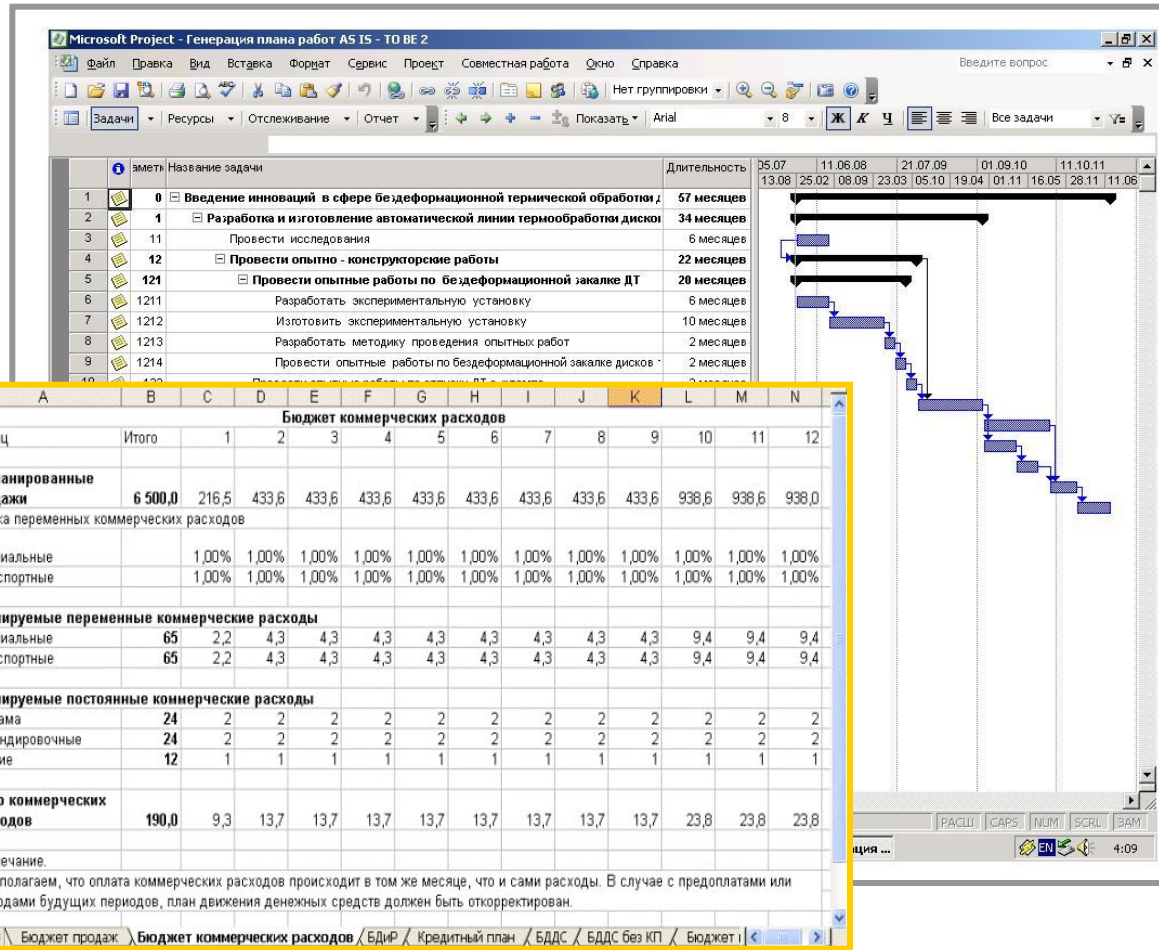
Управление возникает при реализации воздействия  
соблюдении реализации 4<sup>ёх</sup> функций управления.

Первые три функции (планирование, учет, контроль) – простые, 4<sup>я</sup> (координация) – сложная. так как включает в себя такой же полный цикл из 4<sup>ёх</sup> функций.

# Цикл управления

## План - это уточненный прогноз

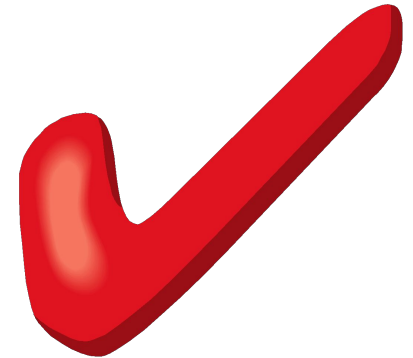
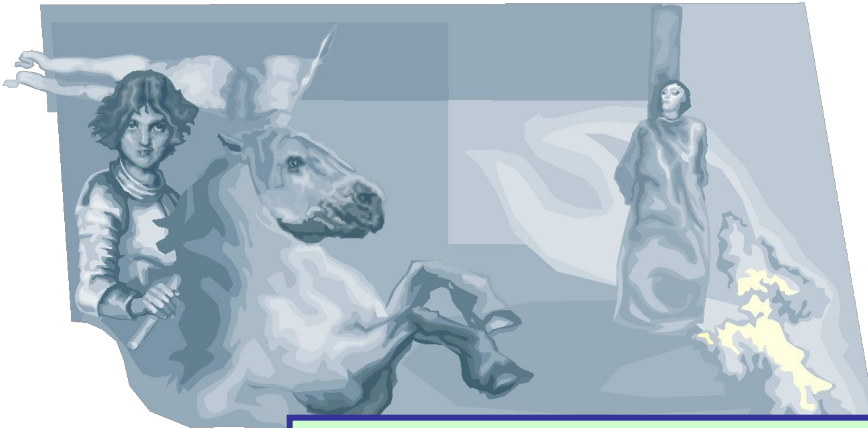
- Планирование (или прогнозирование) - способ определения задач и значений параметров, характеристик таким образом, чтобы максимально учесть все факторы, которые будут влиять на достижение этого состояния.
- Очевидно одно - все факторы учесть невозможно.
- Если план - прогноз, тогда очень важна своевременная реализация функций учета, контроль и координация.



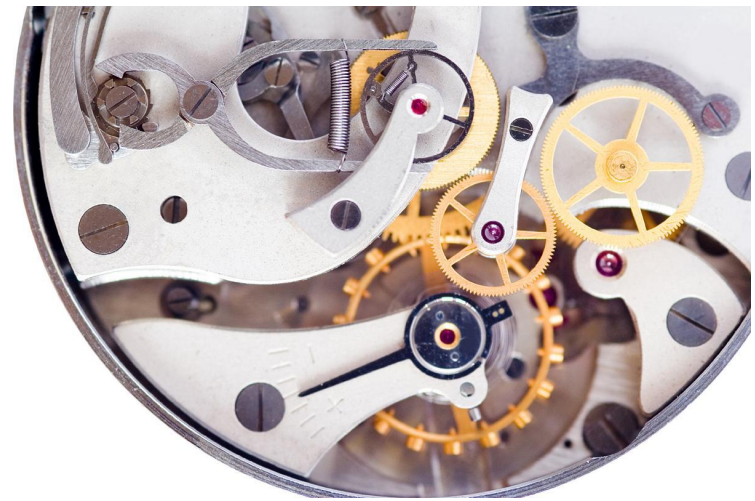
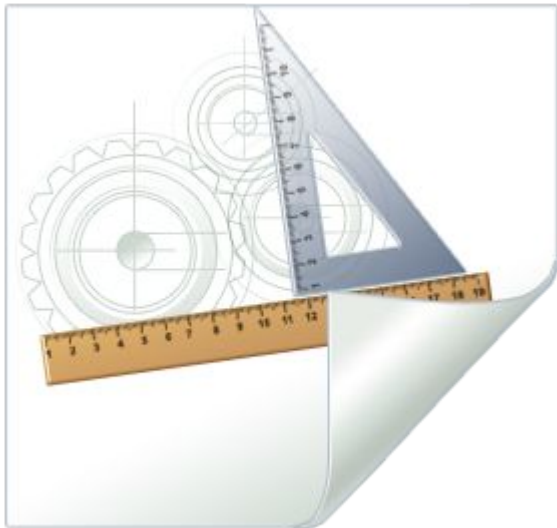
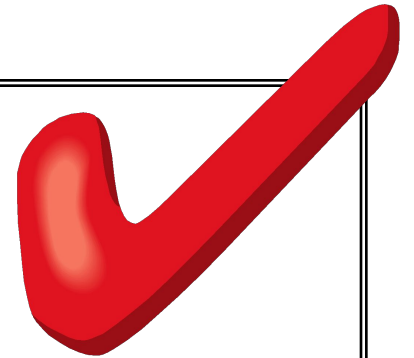
- План бессмысленен, если нет механизмов реализации функций учета, контроля и координации.
- Ожидания или прогноз желаемого состояния компании - это бюджет на год. При реализации планов должны производиться корректировки бюджета и только в этом случае бюджет будет являться инструментом управления.

Героями не рождаются, героями становятся с помощью  
целевых программ HR:

- Обучения
- Развития
- Ускоренного карьерного роста



HR обязан знать планы развития компании с горизонтом в 2-3 года. Иначе хороших кадров когда нужно не будет. Но, - знать реальные планы, а не миссию и стратегию.





# Постановка целей

Если мы хотим достигнуть определенного состояния за определенное время – это значит мы хотим достичь определенной цели.

Таким образом, цель – это то желаемое состояние, которое мы хотим достичь путем взаимодействия со внешней средой.



Ставить цель – это:

1. Определить параметры характеристик желаемого состояния;
2. Определить время, за которое мы хотим достичь эту цель.



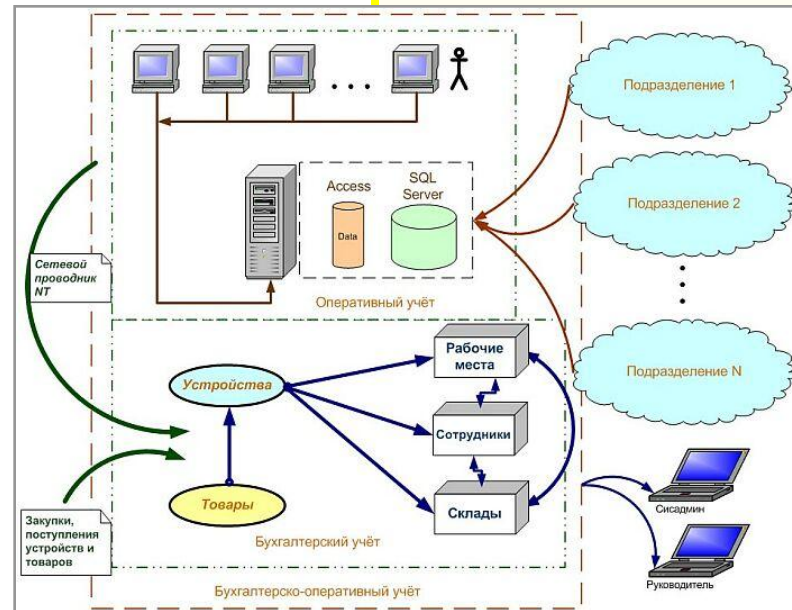
Цель никогда не будет достигнута – если мы не будем меняться



# Постановка целей

❑ Если не заложена способность меняться - значит все ваши планы фикция.

❑ Способность меняться можно определить по структуре, системе мотивации, если прошел год и у вас ничего не изменилось в структуре и системе мотивации, то все цели, планы - фикция



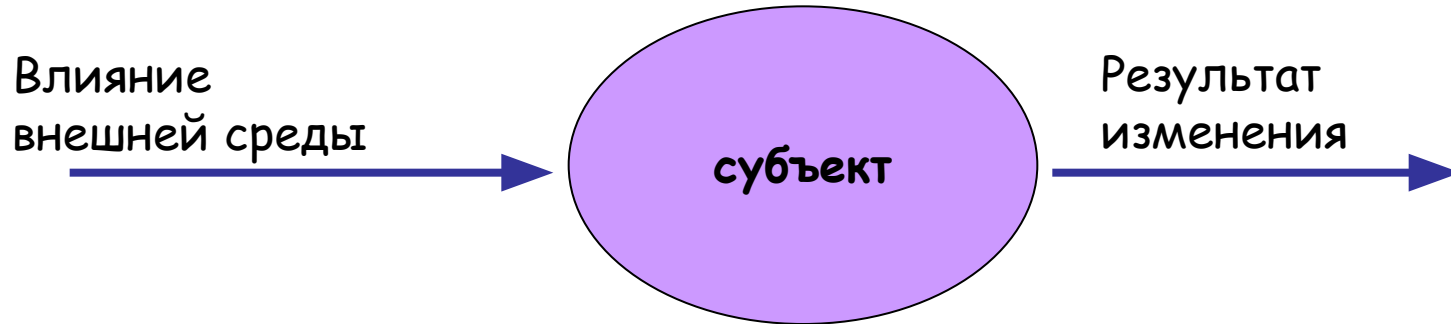
Чтобы достигнуть цель - надо уметь менять себя

# Постановка целей

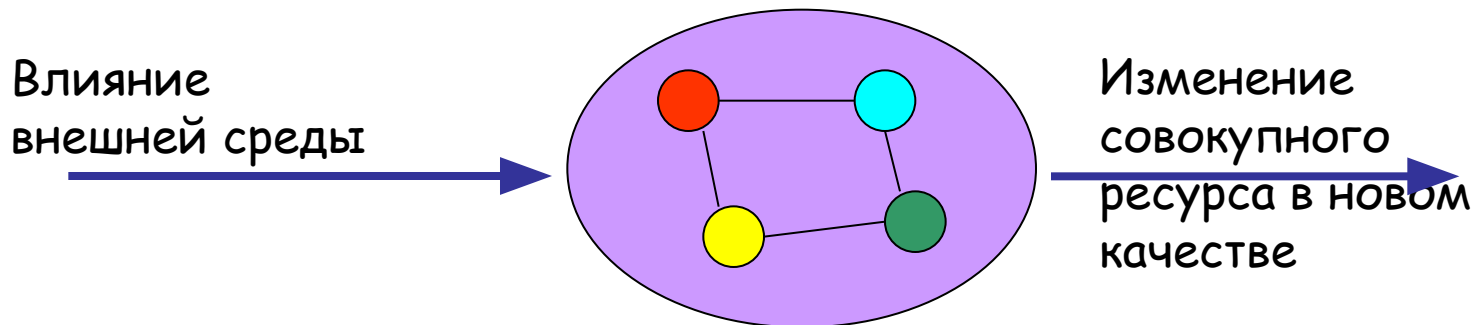
- Амбициозной цели у вас нет, есть цель по развитию той базы, что имеется. Экспансии на рынке нет.
- Амбициозная цель – быть лучше, чем ты хочешь.
- В течение 2 лет занять 25% рынка продаж, не повышая производительности труда предприятия, а на вложенные инвестиции хочу получить 35% дохода в год.



# Отклик



Последовательное изменение состояния объекта в течение заданного времени - называется процессом.



# Процесс

Процесс - это последовательное или заданное изменение состояния элементов, реализующих процесс.

Процесс - это формирование отклика более чем одним элементом, находящимся во взаимодействии.

Процесс - это последовательность действий, реализуемых более чем 1 субъектом.

## Признаки процесса:

- Более одного субъекта;
- Они всегда находятся во взаимном, но устойчивом влиянии;
- Они находятся во взаимном влиянии при наличии одного внешнего требования;
- Они формируют в результате взаимного влияния один результат;
- Реализуется заданная последовательность действий по изменению, т.е. каждое последующее изменение невозможно без предыдущего состояния;
- Результат должен быть повторяющимся.

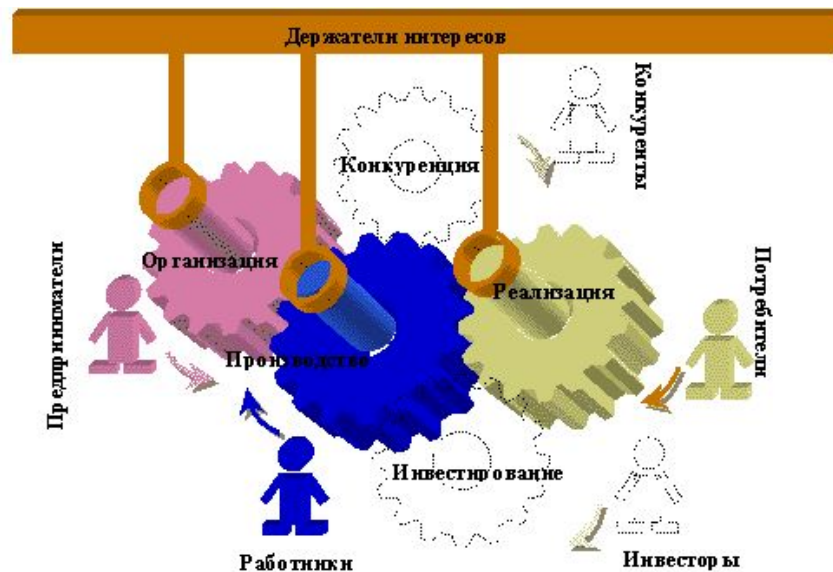


# Процесс

**Процесс** - это формирование отклика на актуализированное требование внешней среды путем создания товара или услуги, параметры характеристик которого соответствуют требуемым (ожидаемым) внешней средой значениям, через преобразование собственных и привлеченных видов ресурсов.

Как только возникает товар /услуга, которые необходимо производить за время, соответствующее определенным требованиям и при этом все это способствует положительному изменению собственного ресурса (увеличение) возникает **бизнес-система**.

Бизнес-система реализует процесс, который приносит материальную выгоду



# Бизнес - процесс

**Бизнес-процесс** - это процесс удовлетворения актуализированного требования внешней среды путем создания товара/услуги, через преобразование собственных или привлеченных ресурсов из внешней среды в готовые товар/услугу, параметры характеристик которого соответствуют требованиям внешней среды в условиях ограниченности собственных ресурсов и возможностей привлечения ресурсов из внешней среды.

**Вспомогательная система** - это группа людей, занимающихся привлечением внешнего ресурса.

**Производственный блок** - там, где происходит преобразование внешних и внутренних ресурсов в готовую продукцию/услугу.

Которые должны соответствовать параметрам характеристик требуемым значениям - **отдел контроля качества**





# Бизнес-процессы

- Должна быть непрерывная связь между процессами, людьми.
- Бизнес-процесс - заданная последовательность событий, результатом которой является сформированный актуализированный отклик...
- Пока нет информации невозможно управлять, изменять



# Информация



Информация – это особый вид энергии



Информация – это бесконечное множество сигналов, которые могут изменить того, кто их принимает.

Информация – это сведения о людях, предметах, фактах, событиях и процессах, независимо от формы их представления

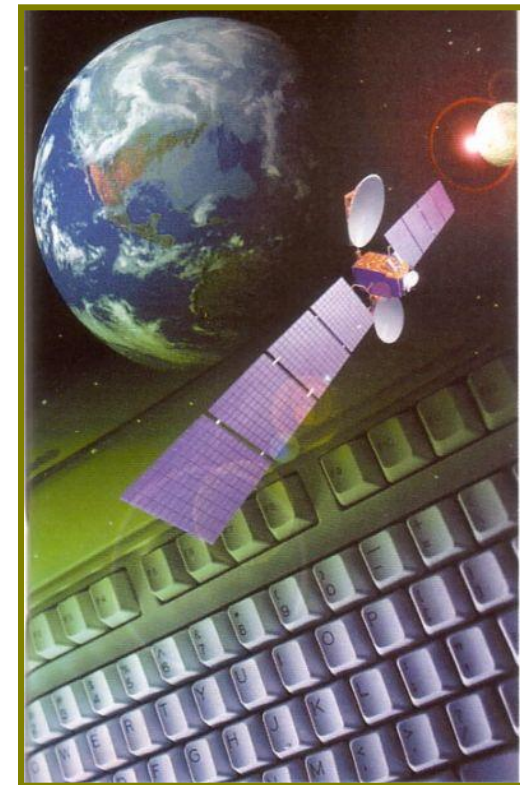
*\*Согласно философскому словарю, информация не может быть передана, принята или хранима в чистом виде. Носителем её является сообщение. Таким образом, информация не существует сама по себе, а только через использование носителя, которым может быть очень многое — от звука или сотрясения твёрдых предметов до импульсов электрической энергии.*

Информация – это одно из состояний материи.

Информация – может менять состояние человека.

Информация – это та среда, в которой живет человек.

Информация – это информация и ничего больше.



# Виды информации



Информация прямого действия - информация, выданная в виде команды к действию, побуждающая другого субъекта совершить ожидаемое действие

*\*занятия спортом - выполнение команды тренера*



Информация отложенного действия -

информация, ценность которой можно отследить по истечению некоторого времени.

*\*пример с запиской на китайском языке, который был не понятен тому, кому она адресовалась.*

*По прошествии 3-х лет, изучив китайский язык, человек смог понять смысл переданной ему информации и оценить ее пользу: в огороде под старой вишней закопан сундук с золотом.*





С людьми все всегда непросто. Генеральный - тоже человек. Следовательно - с ним все очень непросто. Информацию любого рода для ГД давайте только в письменном виде с фиксацией.

Информацию о нем для собственников - тоже.  
Надо быть ответственным и вежливым.

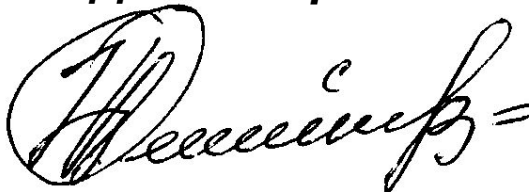
# Виды информации

- Событие - факт совершенного действия, отраженный информационно.
- Если действие было совершено, но не отражено адекватно информационно, то действия относительно элементов системы нет, несмотря на то, что физически оно есть.
- \*т.е. если товар был отгружен, а документы не оформлены, значит документально товар находится на фирме, несмотря на то, что физически его там нет.
- Чтобы событие произошло необходимо 2 вида информации:
  - Информация-фиксация - информационное отображение факта, что событие произошло.
  - Информация-генерация - информационное отображение результата события

\*Пример: поставлена задача написать доклад для куратора

написанный доклад - это  
информация-генерация

Доклад принят

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Иванов', written over a white background.

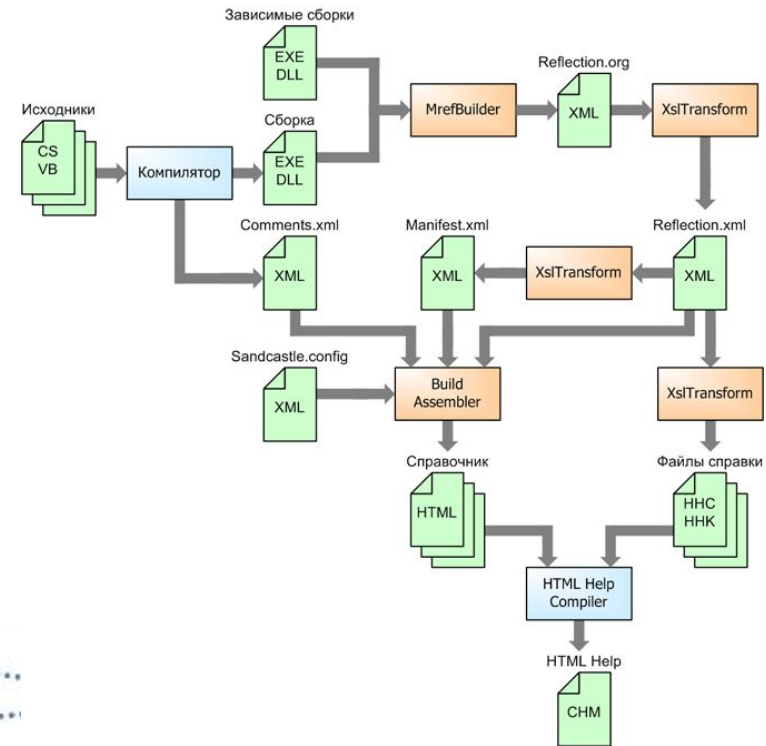
подпись куратора, что доклад принят -  
информация-фиксация





# Информация и процессы

- ❑ Вступать в отношения - это организовывать каналы связи и начинать обмен информацией.
- ❑ В организационных системах процесс - это заданная последовательность событий.
- ❑ Обязательное условие выполнения процесса: каждое последующее событие может произойти при условии, что произошло предыдущее. Т.е. окончание одного события будет являться безусловным началом последующего.





# Требование к информации - фиксация

- ❑ Информация имеет ценность только тогда, когда она оказывает влияние на субъектов более длительное время, тогда, когда ее источник уже не существует. Это проявляется только в том случае, когда она зафиксирована.
- ❑ Если хочешь повысить качество информативного пространства, в котором ты существуешь, необходимо фиксировать информацию.
- ❑ Те указания, срок контроля по которым превышает 24 часа, должны быть зафиксированы:  
*24 часа я еще помню и могу сориентироваться, если вы хотите мне всучить то, что я не просил и то, что мне не надо. То, что удобно вам, но не нужно мне.*
- ❑ Поэтому информация имеет ценность для конечного множества элементов, составляющих организацию, только в том случае, если она зафиксирована.
- ❑ Если информация не зафиксирована, она может иметь ценность, только в случае, если:
  - ✓ Имеется в наличии источник информации;
  - ✓ У источника информации имеется способность к сохранению данной информации.
- ❑ Фиксация - вынужденная мера обеспечения определенного условия существования организационных систем.



Обязательное требование к информации в организационных системах - ее **фиксация**.

К тому, что не зафиксировано невозможно предъявить требования 59



Актуальное личное  
дело сотрудника –  
высшее проявление  
вежливости к нему со  
стороны службы HR

# Требование к информации - фиксация

- ❑ Основная причина пролеживания информации - это отсутствие фиксации (отсутствие информации о передаче документов).
- ❑ Если ты сказал, что сделал, но результат невозможно проверить очевидным образом - результата нет.
- ❑ Допускается устный отчет по поручениям, срок которых не превышает 1 рабочего дня (т.е. сегодня на сегодня) и результат который возможно проверить очевидным образом.



Незафиксированная информация  
может менять свои свойства во  
времени (искажаться)



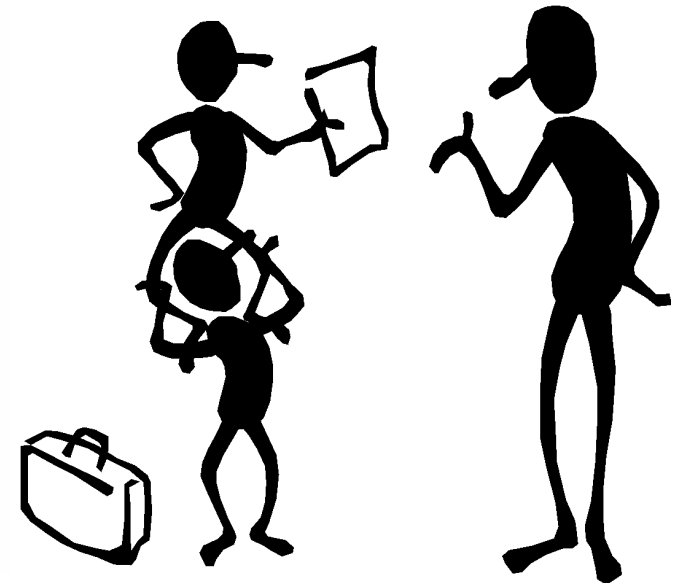
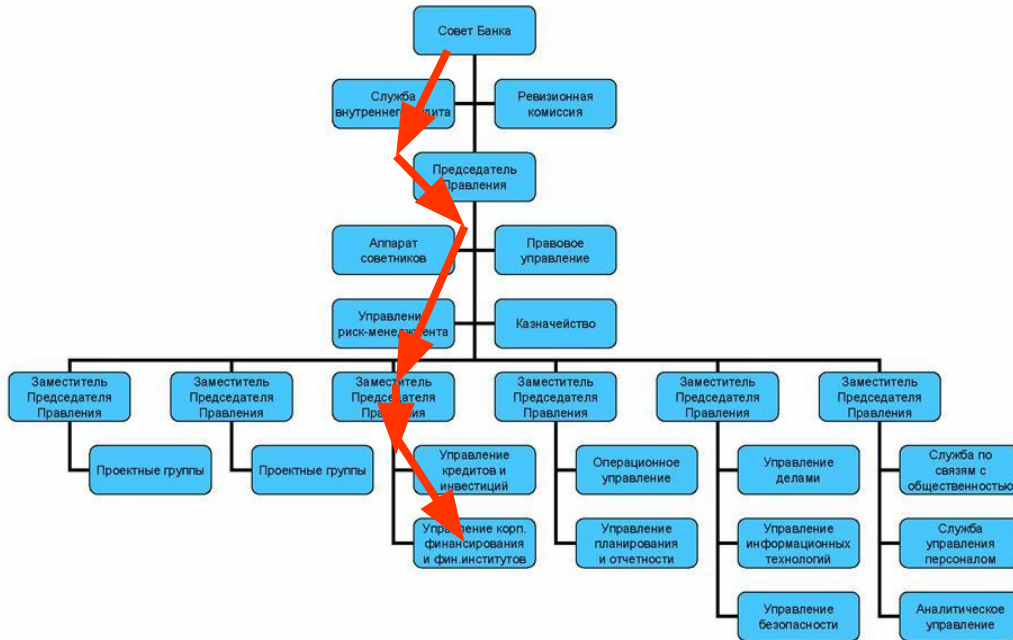
## Поручения не выполняются:

1. Если они не зафиксированы;
2. Не описаны четко параметры характеристик желаемого результата.

# Требование к информации - фиксация

Эффективно работает фиксация информации:

- когда происходит перемещение информации между менеджерами;
- Когда срок исполнения более 1 рабочего дня.



# Система

**Система** - это конечное множество элементов, реализующих совокупный процесс формирования отклика на актуализированное требование окружающей среды за минимально возможное или ожидаемое время с максимально возможным или ожидаемым увеличением ресурсов.

\*актуализированное - то, что можем

\*актуальное - то, что хотим.

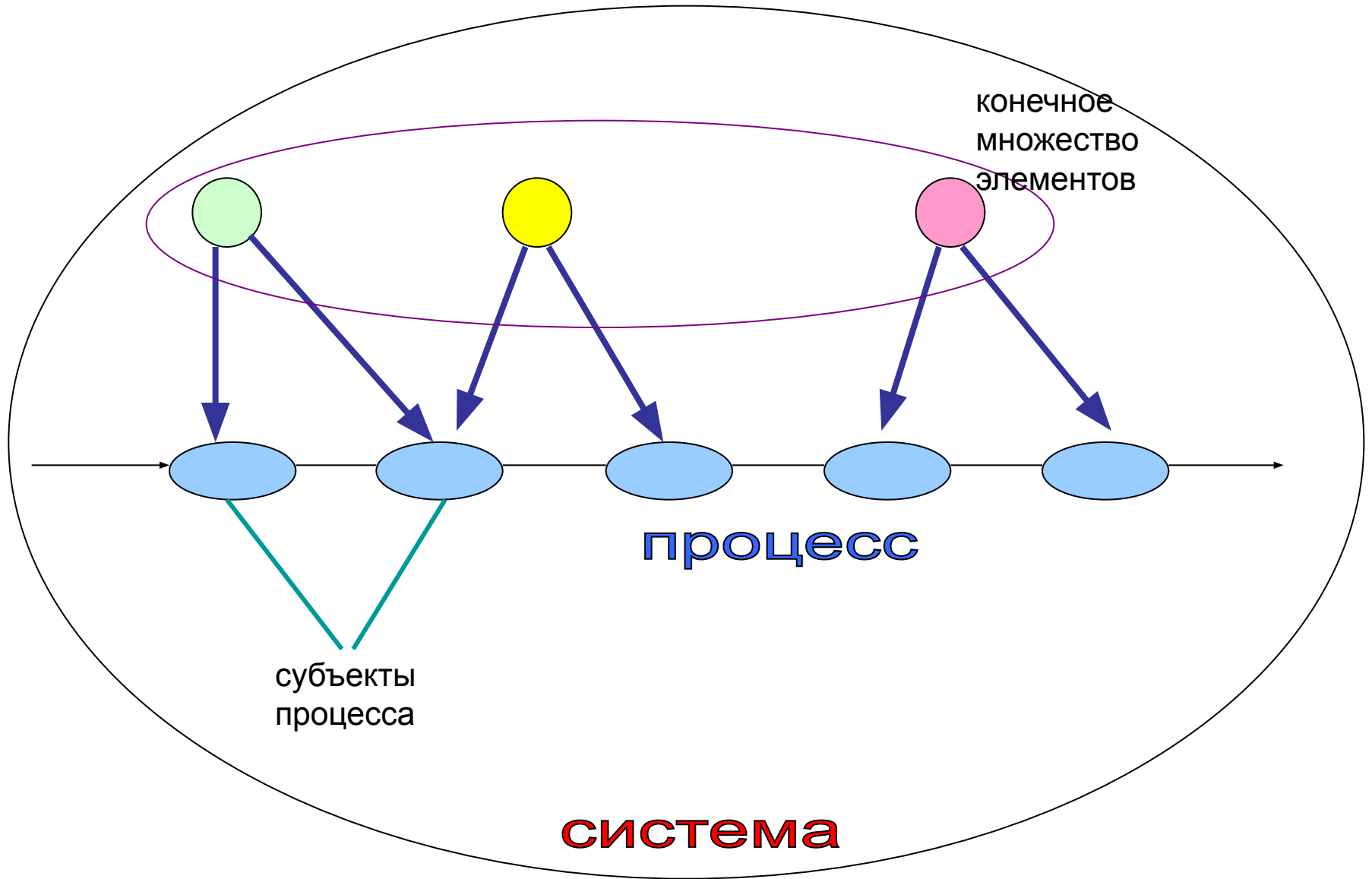
**Системы** не существует, если нет конечного множества элементов.



- **Система** - это способ реализации процесса.
- **Система** возникает только тогда, когда надо реализовывать процесс.
- **Процесс** - это последовательность изменения состояний, а **система** - это способ изменения состояний.
- **Процесс** - это последовательность действий, а **система** - это взаимосвязь элементов.
- Невозможно отдельно рассматривать системы и процессы.



# Система, процесс





# Система

**Открытые системы** – это системы, которые реагируют на внешнее воздействие;

**Квазизакрытые системы** – это системы, которые меняются, но не идентифицируют субъекта, под влиянием которого они меняются.

**Динамические системы** – меняются;

**Стационарные** – не меняются.

Системы, которые меняются, используя свой ресурс и привлеченный извне, называются **процесс-системы**: длительность системы зависит от способности системы увеличивать совокупный ресурс. Они являются доминантами.

*\*Человек может не только увеличивать свой ресурс, но и менять сам набор ресурсов*

Системы, которые меняются только за счет внутреннего ресурса – **системы-конструкции**: время существования системы зависит от изначального ресурса, увеличения ресурса не происходит, он тратится на удовлетворение требований внешней среды.



# Система Человек

Основными отличиями системы Человек являются:

1. Человек может менять структуру своего ресурса.

2. Пониженная надежность:

*\*может выйти из строя случайным образом с большой вероятностью, причем факты, по которым он может выйти из строя, могут быть не повторяющимися и не очевидными. В следствие данного свойства система слабоконтролируема.*

3. Человек живет в информационном пространстве и в отличие от всех может фиксировать информацию с помощью абстрактного отображения (не физиологическим способами, а другими).

*\*Информация - это бесконечное множество сигналов, которые могут изменить того, кто их принимает.*

4. Свойство автономности - способность вступать в отношения произвольным образом.


*\*Способность устанавливать каналы информационного обмена и обмениваться информацией.*

*\*Автономность - самое дикое свойство с точки зрения управления. Вместо того, чтобы реализовывать процесс заданным образом, человек может по причинам, которые невозможно предвидеть (поссорился с женой) изобрести свой способ и выполнять процесс другим образом, причем еще и подговорить других на это. Таким образом возникает велико множество вариаций процесса.*

*\* Никакому транзистору не придет в голову перепасться, изменить входное напряжение*



**Автономность - главное отличительное свойство  
организационных систем**

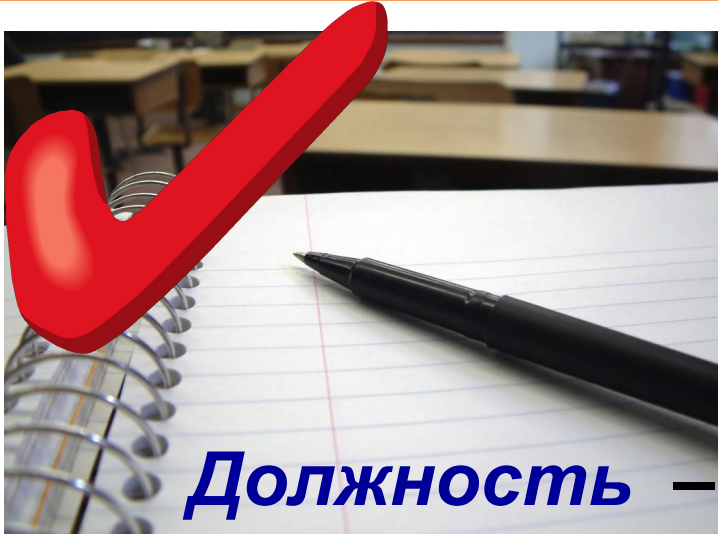


**Система** – это конечное множество элементов, в качестве которых являются люди и группы людей.

Если этого конечного множества нет, то системы нет и HR никому не нужен.

Важнейшие оценки работы любого HR:

- Штатное расписание, находящееся в актуальном состоянии и соответствующее реальной структуре управления
- **Постоянно заполненное** штатное расписание
- **Заполненное теми, кто нужен**, а не теми, кто удобен
- **Заполненное вовремя**, а не когда удалось



**Должность** – это не проходной двор – один проход специалиста в Москве в 2008 году стоил около 10 000 \$. HR сам ничего не платил.





Способ преодоления инертности – нейтрализация ее **очевидно** негативных носителей

- «Серые кардиналы»
- «Группы риска» 1-го, 2-го ,3-го рода
- Информативность персонала
- Активная позиция службы HR

*Основные способы повышения надежности системы(организации):*



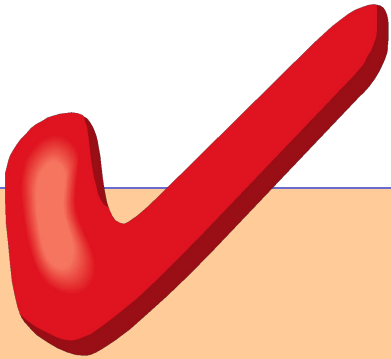
- Совершенствование системы резервирования
- Совершенствование системы дублирования





«**Нельзя** быть беременной наполовину» – **нельзя**, чтобы одного заменяли несколько по разным вопросам





У кого нет утвержденных таблиц(схем) замещения (резервирования и дублирования) и почему? Кто Вам помешал это сделать? Назовите фамилию. Может быть, это Ваша фамилия?

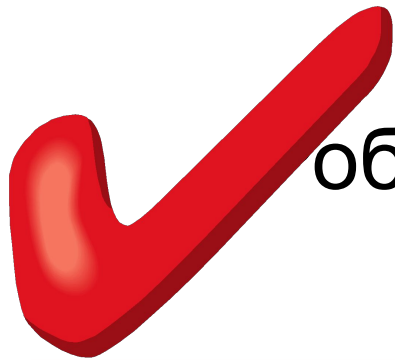
# Организационные системы

Когда в качестве элементов системы рассматриваются люди, тогда системы являются организационными



## Свойства организационных систем:

1. Эмерджентность;
2. Инертность – способность сохранять свое предыдущее состояние в течение определенного периода времени.  
*\*Бесполезно пытаться в течении 5 дней поменять все в комплексе, нужна программа плавного изменения компании. необходима система эволюционного изменения, только легкая и плавная работа – никакой революции (в случае революционного насаждения только ногу отобьете, но положительного результата не добьетесь).*
3. Надежность – способность сохранять свои свойства при выходе из строя или из системы одного из элементов.  
*\*горизонталь – исполнители работают на одном уровне упрощенных и связанных операций, в случае необходимости один может заменить другого. В случае, если это уникальный специалист – у HR должен находиться список таких уникальных специалистов и для них должна существовать программа подготовки дублеров. Дублеры готовятся из обычных специалистов путем освоения ими смежных специальностей.*  
*\*вертикаль – у HR должен быть список руководителей и список лиц их замещающих. При отсутствии руководителя на работе более 24 часов, замещающий автоматически вступает на должность и.о. руководителя.*



обастность – это «будьте проще и народ пойдет за Вами»

Не надо декларировать сложные задачи, надо делать простые и очевидные. Сложные задачи надо просто уметь делать. Без рекламы и шума.



Когда в качестве элементов системы рассматриваются люди, тогда системы являются организационными

## Свойства организационных систем:

4. Устойчивость – способность вернуться в изначальное состояние за ожидаемое время при возникновении негативных факторов извне («неваляшка»)



5. Робастность – это проявление некоторого качества, которое выражается в том, что наиболее эффективны и надежны самые простые конструкции и решения.

*\*Решения тем надежней, чем они понятнее и проще, если в оргструктуре не понятна подчиненность, будут проблемы. Чем ниже, тем проще должны быть показатели, тем меньше количество показателей должно быть, тем проще должны быть алгоритмы их пересчета, и тем доступнее должна быть информация для их просчета.*

6. Энтропия – развитие хаоса.

*\*Фиксация информации – естественный способ (и самый надежный) борьбы с энтропией.*

*\*Формирование вторичного информационного оборота – желая ввести автоматизированный контроль за информацией, приходим к тому, что все ведут и автоматизированную базу и обмениваются Wordскими и Excelовским файлами.*

*\*Полное избавление от энтропии – свертка. Свернуть и начать в новом качестве с бюджетирования, планирования и т.д.*

*\*Никогда не давай нового поручения, не проверив перед этим выполнение всех ранее выданных поручений. Никогда не давай некорректных указаний.*



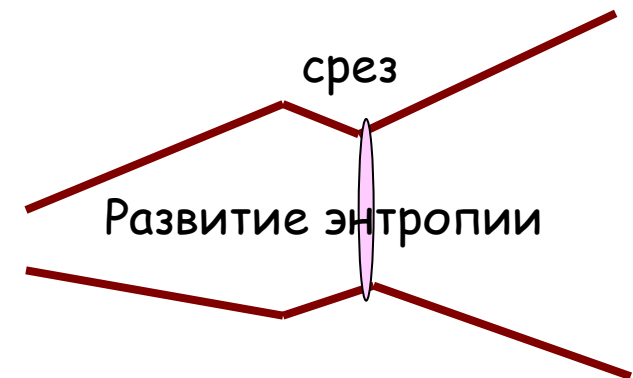
# Свойства системы (энтропия)

## Способы борьбы с энтропией:

1. Фиксация информации: запрет на пользование печатными источниками, работать только в электронном виде (база знаний предприятия). Проводить анализ доступа к ней, частоты обращения;
2. Фрактал хаоса: необходимо периодически делать срез состояния хаоса, которое есть на сейчас (срез должен быть комплексным и должен касаться максимально возможных границ хаотического развития). Фиксация промежуточного состояния помогает оценивать состояние развития хаоса и помогает сужать коридор развития хаоса.

Чем больше мы пытаемся упорядочивать некомплексный хаос, тем больше сопротивление.

3. Создание реальных баз данных;
4. Хаос свертка: изменение качества компании, попытка начать с начала. Новый план развития, новый бюджет.



Попытка перенести и зацементировать прошлый опыт на новое качество - самая большая ошибка.

Не давать никогда неконкретных поручений - это порождает энтропию



# Свойства системы (автономность)

Автономность не всегда плоха. При работе в условиях полной неопределенности - это просто жизненно-необходимо уметь устанавливать необычным образом новые каналы связи.

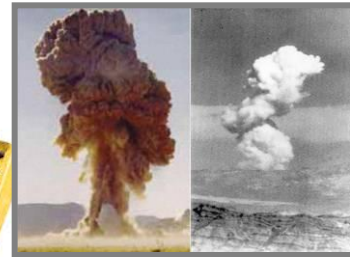


Гений продажник, маркетолог - это просто супер!



Гений бухгалтер - это ядерная бомба в компании

Задача HR определять, какой тип людей, на каком участке нужен. И не полагаться на случай, чтобы человек там случайно оказался, а целесообразно подбирать нужных людей на нужное место.



Можно говорить о командном духе, а можно оптимально подбирать такую команду людей, которая будет сильна, так они будут дополнять друг друга

# Свойства системы (надежность)

- ❑ Автоматическое замещение выбывшего по вертикали (резервирование): уехал в командировку → зам начал выполнять его работу;
- ❑ При условии отсутствия на рабочем месте 24 часов, человек замещающий автоматически становится на должность, садится на его рабочее место (в ситуации, когда возникают возмущения со стороны тех, кого замещают о том, что с их компьютером будет работать другой человек, ответ – все данные в компьютере – собственность предприятия).
- ❑ Мотивационная система того, кто ушел в отпуск, зависит от того, кто его замещает. И если он сработал плохо, тот, кого замещают, недополучает заработную плату. Тогда существует стимул готовить качественного дублера.
- ❑ Тогда тот, кого будут замещать, постарается рассказать все большие вопросы, чтобы дублер имел ввиду, тогда он будет держать все свои телефоны рядом.
- ❑ Если дублер «обделался», он получит все свои деньги, а тот, кого замещают, недополучит.

## У HR должны быть три списка:

*\*Список по вертикали – список руководителей и лиц их замещающих на момент отсутствия должен быть подготовлен HR-ром и доступен и доведен до всех сотрудников компании.*

*•Список по горизонтали: список замещения определяющих специалистов (HR должен иметь таблицу своих определяющих специалистов и чужих (где можно «своровать» за 24 часа в случае необходимости).*

*•Таблица привязки к мотивации.*



**Замещать элемент системы должен только один элемент системы. Иначе сколько бы процессов вы не описали, каждый раз вы будете работать по-другому.**

# Домашнее задание:

1. Просмотрите слайды
2. Составьте логическую схему первых 20-ти терминов, примененных в настоящей презентации  
*Наименование файла: «ДЗ 1.1. Цепочка терминов»*
3. Заполните анкету с общей информацией о вашей компании  
*Наименование файла: «ДЗ 1.2. Общая информация о вашей компании»*
4. Составьте перечень задач, которые (с учетом материалов 1-го дня) должна решать служба HR в Вашей компании. Выделите те задачи, которые не решаются сейчас. Предложите (письменно) что следует делать.  
*Наименование файла: «ДЗ 1.3. Задачи которые должен решать HR»*
5. Заполните анкету «Проф СБ».  
*Наименование файла: «ДЗ 1.4. Анкета Проф СБ»*



# Домашнее задание. Требования к оформлению

- 1.\* Распечатать материалы и сдать электронный вариант файлов по домашнему заданию первого дня (4 файла)
2. Шапки файлов представлены в папке:  
«Флешка для слушателей 1 день»

*\* - Возможность распечатки необходимых файлов Домашнего задания предоставляется организаторами ежедневно в помещении проведения семинара*





**ВНИМАНИЕ:**

Кто не имеет достаточных навыков работы на компьютере, - делает работу в ручную!

**ВНИМАНИЕ:**

Будьте готовы к сдаче теста по материалам 1-го дня семинара!

**УДАЧИ!!!**