

# Структура слайда и презентации

Слайд: слева - объект обсуждения, справа - дополнительная информация, ссылки на источники и материалы, цитаты. В правом нижнем углу номер страницы.

Презентация состоит из двух частей:

1. Обзор 12-и бизнес-инструментов
2. Новогодние призы:
  - Готовый додекаэдр - тому, кто первый поделится с сообществом своим набором любимых бизнес-инструментов
  - Заготовка додекаэдра - тем, кто предложит достойный инструмент с примерами использования
  - Ссылка на файл-схему додекаэдра - всем, кто дослушает до конца.

## Двенадцать настольных бизнес-инструментов ИТ-директора

### Ссылки и примечания



Сегодня рассмотрим:

1. Пирамида Маслоу
2. Спиральная динамика
3. Таксономия Блума
4. Модель зрелости управления
5. Модель Грейнера
6. Модель Адизеса
7. Матрица Закмана
8. BCG матрица
9. Закон Эшби
10. Цикл Деминга
11. Метод Эдварда де Боно
12. SMART критерии

# Уточнение границ предметной области

Это шпаргалки для тех, кто уже знает теорию. Названия сокращены намеренно.

Каждый из инструментов достоин отдельного изучения, но есть 30 мин. на всё. Обзор, практика, обсуждение — в пределах 2 мин. на слайд.

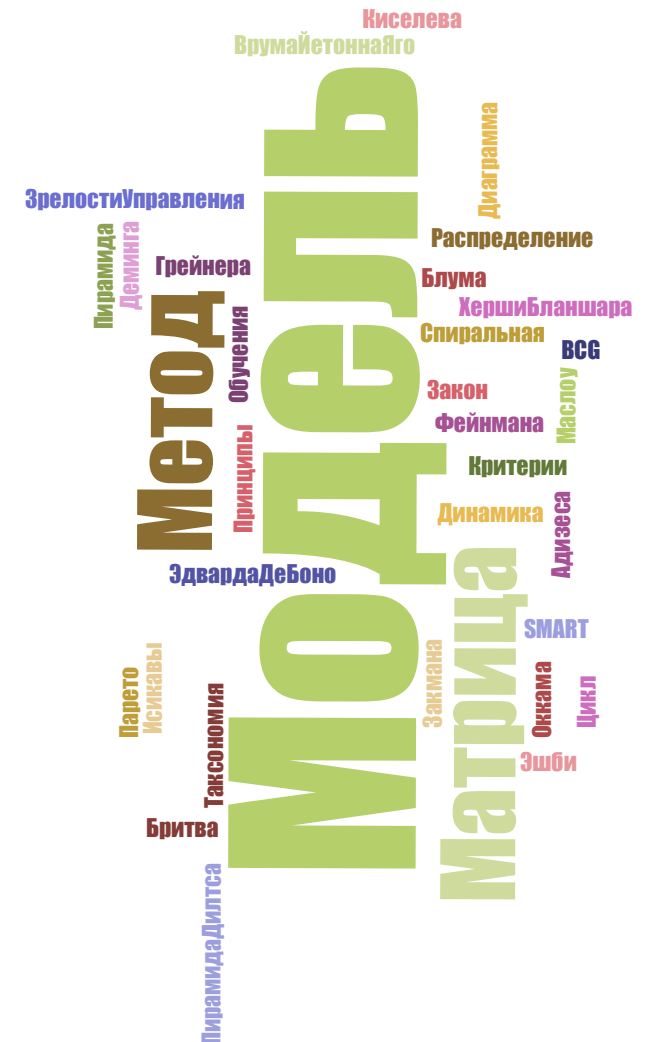
Почему 12? Настольный вариант - самый удобный. Додекаэдр — самый экономичный, поэтому 12 граней — 12 инструментов.

Почему именно эти? Эти инструменты сегодня интересны мне и я готов поделиться практикой использования, завтра - будут другие.

Благодарности.

## Двенадцать настольных бизнес-инструментов ИТ-директора

Ссылки и примечания



# Таксономия Блума

## Цели обучения



6. **ОЦЕНКА** - представить аргументы, защитить точку зрения, доказать, спрогнозировать
5. **СИНТЕЗ** - создать, придумать дизайн, разработать, составить план
4. **АНАЛИЗ** - проанализировать, проверить, провести эксперимент, организовать, сравнить, выявить различия.
3. **ПРИМЕНЕНИЕ** - применить, проиллюстрировать, решить
2. **ПОНИМАНИЕ** - описать, объяснить, определить признаки, формулировать по-другому
1. **ЗНАНИЕ** - составить список, выделить, рассказать, показать,



## Двенадцать настольных бизнес-инструментов ИТ-директора

### Ссылки и примечания

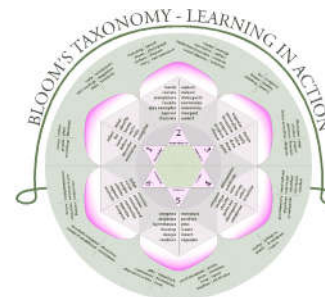


Benjamin  
Samuel Bloom  
1913 - 1999  
USA

Доктор  
психологии,  
профессор  
Чикагского  
университета

Проф. педагогики Чикагского ун-та (с 1938). Одним из первых начал разрабатывать систему объективных показателей результатов педагогического воздействия. /ист. БРЭ/

«Люди не учатся, просто сидя в аудитории и слушая лектора, вспоминая подготовленные задания и выдавая готовые ответы. Они должны говорить о том, что они изучают и чему научились, писать об этом, связывать это с прошлым опытом и применять изученное в повседневной жизни»



# Спиральная динамика

## Развитие мировоззрения и фильтров внимания



## Двенадцать настольных бизнес-инструментов ИТ-директора

### Ссылки и примечания

Clare William Graves  
1914-1986  
USA

Доктор психологии, профессор университета Кейса

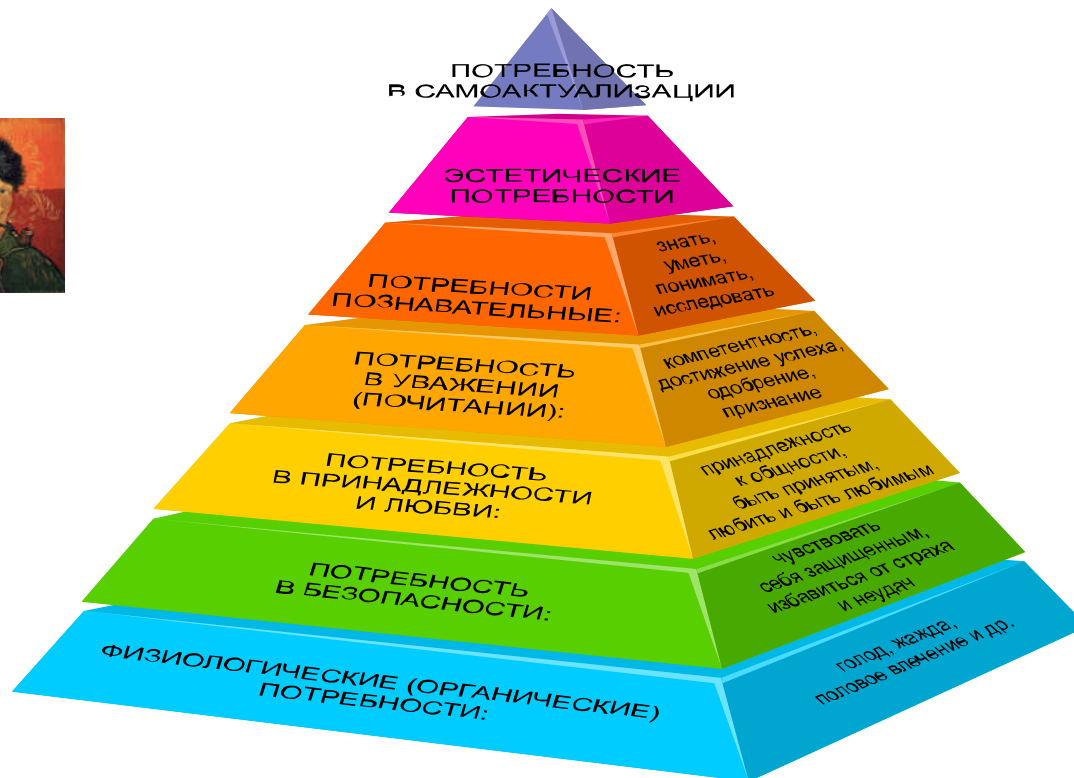


Всегда помните: то, что является уместным и «следующим» для вас и вашего мышления, будет недостижимым для одних и примитивным для других

Дон Бек, Крис Кован; "Спиральная динамика"; BestBusinessBooks, 2010

- Clare Graves Website URL: <http://www.clarewgraves.com> (дата обращения: 06/12/2017).
- Дон БЕК, КРИС КОВАН Спиральная динамика управляя ценностями, лидерством и изменениями. М.: ОТКРЫТЫЙ МИР, 2010. - [ссылка](#)
- Разноцветные миры. Популярное введение в спиральную динамику // Валерий Пекар. Личный сайт URL: <http://pekar.in.ua/ColouredWorlds.htm> (дата обращения: 12.12.2017).

# Пирамида Маслоу



## Двенадцать настольных бизнес-инструментов ИТ-директора

### Ссылки и примечания



Abraham  
Maslow  
1908 - 1970  
USA

Доктор наук,  
основатель  
гуманистической  
психологии

«Вся жизнь есть обучение, и каждый в ней учитель и вечный ученик»

«Если вы намерено собираетесь стать менее значительной личностью, чем позволяют ваши способности, я предупреждаю, что вы будете глубоко несчастной личностью»

Abraham H. Maslow. Motivation and Personality (2nd ed.) N.Y.: Harper & Row, 1970; СПб.: Евразия, 1999

A. H. Maslow A Theory of Human Motivation // Psychological Review. 1943. №50.

# SMART - критерии

**Specific (Конкретный)**  
**Measurable (Измеримый)**  
**Attainable, Achievable**  
**(Достижимый)**  
**Relevant (realistic) (Актуальный)**  
**Time-bound (Ограниченный во времени)**

**Однозначно Достижимо то, что в цифрах Измеримо, ограничено по Срокам и работает на Цель.**

## Двенадцать настольных бизнес-инструментов ИТ-директора

### Ссылки и примечания



Peter  
Ferdinand  
Drucker  
1909 - 2005  
USA

Один из  
ведущих  
теоретиков  
по проблемам  
управления

«Секрет японцев в том, что они не делают доклады о работе, а работают»

«Лучший путь предсказать будущее – это создать его»

«Чтобы создать результативную организацию, нужно заменить власть ответственностью»

«Пока Вы не сможете управлять своим временем, вы не сможете управлять ничем другим»

«Цель маркетинга — сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель — так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами»

Peter F. Drucker, 1954 «The Preface of Management», © 2016  
<http://knizh.ru/book36375.html>

# Цикл Деминга



## Двенадцать настольных бизнес-инструментов ИТ-директора

### Ссылки и примечания

William  
Edwards  
Deming  
1900 - 1993  
USA



Осново-  
положник  
всеобщего  
управления  
качеством

«Учиться не обязательно, как и выживать»

«Не достаточно делать все возможное; вы должны знать, что делать, а затем сделать все возможное»

«Если вы не можете описать то, что вы делаете, как процесс - вы не знаете, что вы делаете»

«Если вы не знаете, как задать правильный вопрос, ваш поиск не имеет смысла»

Deming, W. Edwards (1986). Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Engineering Study

# Матрица BCG

## Портфель продуктов компании



## Двенадцать настольных бизнес-инструментов ИТ-директора

### Ссылки и примечания



Bruce Doolin  
Henderson  
1915 - 1992  
USA

Предприниматель,  
основатель  
Бостонской  
консалтинговой  
группы

«Поиск стратегии начинается с признания того, где вы находитесь и что вы есть сейчас»

«Ваши самые опасные конкуренты похожи на вас»

«Различия между вами и вашими конкурентами являются основой преимущества»

«Если бизнес окупается, у вас уже есть какое-то конкурентное преимущество»

Henderson Bruce D. «The Product Portfolio», 1970;

<https://hbr.org/1989/11/the-origin-of-strategy>



# Метод Эдварда де Боно

## Шесть шляп мышления



## Двенадцать настольных бизнес-инструментов ИТ-директора

### Ссылки и примечания

Edward de Bono  
1933,  
Мальта

Психолог.  
Мировой  
эксперт в  
сфере  
креативности



«Уже недостаточно делать просто хорошо — нужно делать иначе»

«Незнание — классический источник творчества идей»

«Навыки мышления определяют ваше счастье и успех в жизни»

Эдвард де Боно (1985). Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management. Little, Brown, & Company.

# Модель Грейнера



### Ссылки и примечания



Larry E. Greiner  
1933-  
USA

Почетный профессор управления и организации Университета Южной Калифорнии

«Практики управления, которые хорошо работают в одной фазе, могут привести к кризису в другой»

«Ключ к успеху лежит в будущем и в прошлом»

HBR "Evolution and Revolution as Organizations Grow" by Larry E. Greiner, Vol. 50(4). © 1972

[Официальная страница](#)

# Модель зрелости управления

## Характерные вопросы и мотивация

0. Отсутствующий - нет вопросов, всё понятно
1. Начальный - Кто делает? Кто главнее?
2. Управляемый - Где делать, когда делать? Кто быстрее?
3. Определяемый - Как делать? Что должно получиться? Кто качественнее?
4. Измеряемый - Зачем это делать? Сколько делать? Кто эффективнее?
5. Оптимизируемый - Почему это происходит? Что модернизировать? Как можно сделать по-другому? Кто изобретательнее?



## Двенадцать настольных бизнес-инструментов ИТ-директора

### Ссылки и примечания

Watts S.  
Humphreys  
1927-2010  
USA

Пионер в  
области  
разработки  
ПО



«Если вы не знаете, где вы находитесь, карта не поможет»

«Незапланированное улучшение процесса - это выдавать желаемое за действительное»

ISO 9004-2009, Управление с целью достижения устойчивого успеха организации, Приложение А, Таблица А.2 «Самооценка...»

ИСО/МЭК ТО 15504 Оценка процессов

РЗМЗ, модель зрелости управления портфелями, программами и проектами

ОРМЗ, модель зрелости организационного управления проектами

Долгосрочный кредитный рейтинг Standard & Poor's

# Закон Эшби



Для успешного функционирования система управления должна иметь в своем арсенале не меньшее разнообразие реакций, чем возможное количество и сложность изменений, происходящих в среде.

## Двенадцать настольных бизнес-инструментов ИТ-директора

### Ссылки и примечания



William Ross  
Ashby  
1903 - 1972  
England

Психиатр,  
Пионер  
кибернетики.

«Гений - это человек, который показывает обществу только результаты своих трудов. Фокусник - это человек, который не показывает все, что имеет значение»

«Вид homo sapiens отличается тем, что все его члены имеют привычку периодически нападать и уничтожать слабые группы собственного вида»

«Мозг не решает задачи, он действует»

W. Ross Ashby, An Introduction to Cybernetics,  
Chapman & Hall, London, 1956;  
<http://www.rossashby.info/>

# Матрица Закмана

## Модель архитектуры предприятия

	Что DATA И/или	Как FUNCTION И/или	Где NETWORK И/или	Кто PEOPLE И/или	Когда TIME И/или	Почему MOTIVATION И/или	
<b>КОНТЕКСТ</b> <i>Planner</i>	List of Things Important to the Business Performs 	List of Processes the Business Performs 	List of Locations in which the Business Operates 	List of Organizations Important to the Business 	List of Events Significant to the Business 	List of Business Goals/Strat 	<b>БИЗНЕСЫ</b>
<b>БИЗНЕС М.</b> <i>Owner</i>	Entity = Class of Business Thing 	Function = Class of Business Process 	Node = Major Business Location 	People = Major Organizations 	Time = Major Business Event 	Ends/Mean = Major Bus. Goal/Critical Success Factor 	<b>ПРОЦЕССЫ</b>
<b>ЛОГ. М.</b> <i>Designer</i>	Logical Data Model 	Application Architecture 	Distributed System Architecture 	Human Interface Architecture 	Processing Structure 	Business Rule Model 	<b>ЗАВИСИМОСТИ</b>
<b>ТЕХН. М.</b> <i>Builder</i>	Physical Data Model 	System Design 	Technology Architecture 	Presentation Architecture 	Control Structure 	Rule Design 	<b>НСИ</b>
<b>ФАКТ.РЕАЛ.</b> <i>Sub-Contractor</i>	Data Definition 	Program 	Network Architecture 	Security Architecture 	Timing Definition 	Rule Specification 	<b>АСУП</b>
<b>ЭКСПЛ.</b> <i>FUNCTIONING ENTERPRISE</i>	e.g. DATA	e.g. FUNCTION	e.g. NETWORK	e.g. ORGANIZATION	e.g. SCHEDULE	e.g. STRATEGY	<b>ИНСТР.</b>

### Ссылки и примечания

John A. Zachman  
1934  
USA



Исполнит. Директор института имени себя ZIFA.

«Децентрализация без структуры есть хаос»

«В долгосрочной перспективе, стоимость предприятия заключается в бизнес-моделях»

«Чтобы сохранить бизнес от распада, концепция архитектуры информационных систем становится все менее опциональна и более неизбежна»

Zachman John A., "A framework for information systems architecture", IBM Systems Journal, 1987

Zachman International

# Модель Адизеса

## Жизненный цикл организации



## Двенадцать настольных бизнес-инструментов ИТ-директора

### Ссылки и примечания

Ichak  
Kalderon  
Adizes  
1937  
Israel



Основатель и директор института Адизеса.

«В китайском языке понятия проблема и возможность — это одно и то же слово»

«Для компании быстрый рост означает быструю смерть»

«Днем, когда вы перестанете учиться, должен быть только день вашей смерти»

«Там, где есть изменения, конфликты неизбежны. Наша задача – сделать их конструктивными»

<http://adizes.com>  
Описание модели на [adizes.ru](http://adizes.ru)

«Managing Corporate Lifecycles» © 2004 by Dr. Ichak Kalderon Adizes Adizes

# Примеры синтеза бизнес- инструментов

- 1. Ошибки “эффективных” менеджеров и способы манипуляции данными**
- 2. Взаимосвязи и зависимости иерархических пирамид и веерных матриц**
- 3. Выбор точки приложения усилий и инерционность предприятия**

## Двенадцать настольных бизнес-инструментов ИТ-директора

### Ссылки и примечания

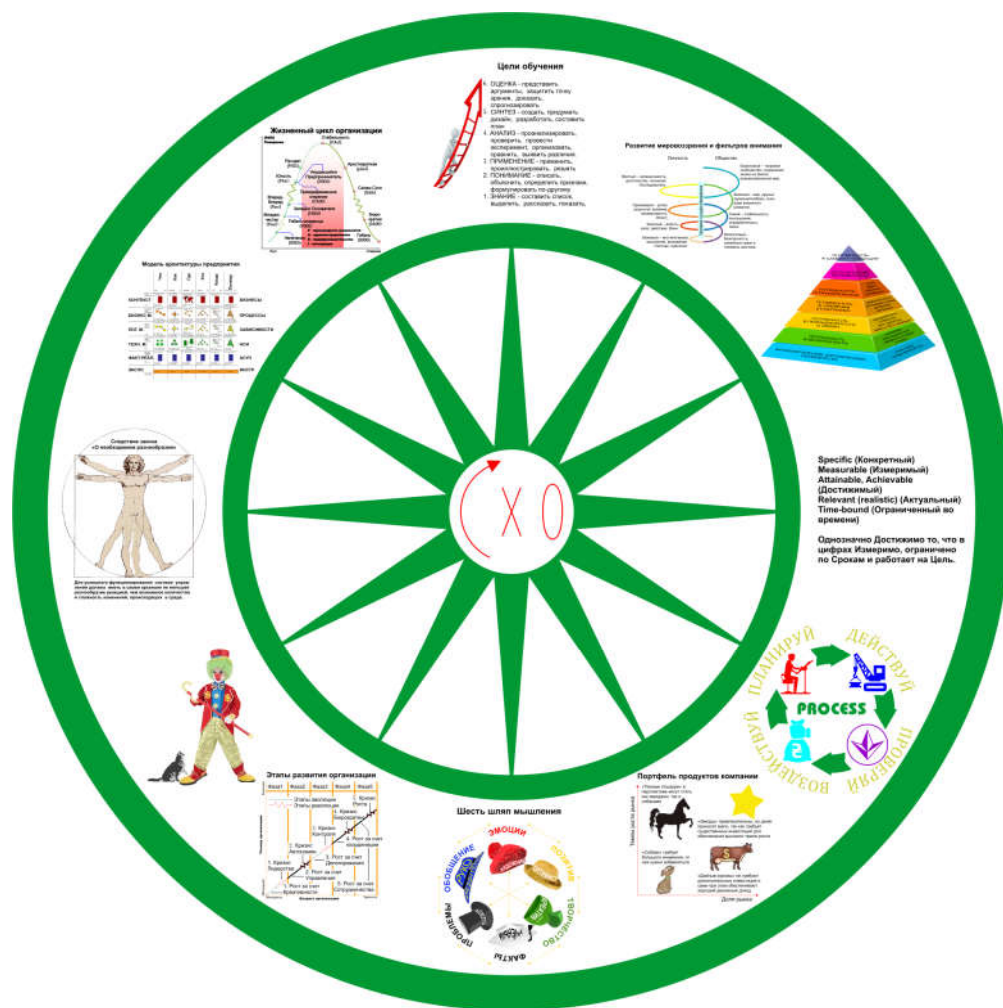


### Что не вошло в доклад:

1. Модель принятия решений Врума-Йетонна-Яго
2. Золотое сечение, Распределение Парето, Закон Ципфа и т.д.
3. Диаграмма Исикавы
4. Бритва Оккама
5. Принципы Киселева
6. Метод обучения Фейнмана
7. Пирамида Дилтса
8. Модель Херши-Бланшара
9. Метод Киплинга (5w1h)
10. Число Миллера (7+/-2)

Ссылки и примечания

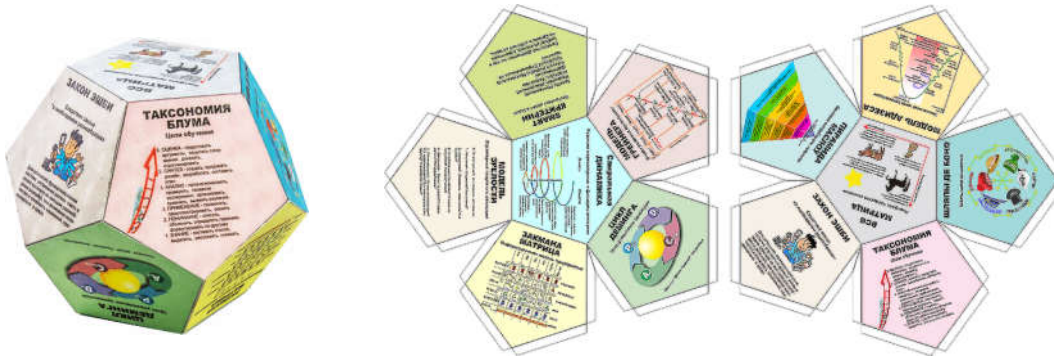
# Сквозной пример



- 1.Оцениваем уровень кандидатов по Блуму,
- 2.Выстраиваем отношения по Грейвзу
- 3.Договариваемся о мотивации по Маслоу
- 4.Ставим цели по Друкеру
- 5.Строим процессы по Демингу
- 6.Формируем стратегию по Хендерсену
- 7.Творим в шляпах де Боно
- 8.Прогнозируем изменения по Грейнеру
- 9.Проводим оценку себя и бизнес-окружения по Хамфри
- 10.Совершенствуем управление по Эшби
- 11.Рассматриваем вопросы по Закману
- 12.Принимаем решение о выходе из бизнеса или новом витке по Адизесу



# Призы коллегам!



1. Настольный додекаэдр - тому, кто первый поделится с коллегами своим набором любимых бизнес-инструментов
2. Заготовка додекаэдра - тем, кто предложит достойный инструмент с примерами использования
3. Ссылка на файл-схему додекаэдра - всем, кто дослушает до конца этот доклад. <http://www.razumovskij.com/dodecahedron.pdf>

**С наступающим  
НОВЫМ ГОДОМ!**

## Ссылки и примечания



Разумовский Андрей Владимирович  
ИТ-директор Запорожской обувной фабрики  
МИДА +380504842256, [cio@mida.ua](mailto:cio@mida.ua)

Презентация будет размещена на сайте  
[itdirector.org.ua](http://itdirector.org.ua)

Ссылки из презентации на dgorbox будут  
работать до 15/12/2019.

Работоспособность всех ссылок проверена  
13/12/2017