



Что такое иерархия

ИЕРА́РХИЯ -порядок подчинения низших (чинов, должностей и т. п.) высшим.

ИЕРАРХИЯ — (греч. hierarchia — **священная власть**) — способ построения, организации сложных систем, в первую очередь систем управления экономическими объектами, при котором части (элементы) системы распределены по уровням и вся система становится многоуровневой, многоступенчатой, обладающей в то же время свойством целостности.



Что такое иерархия

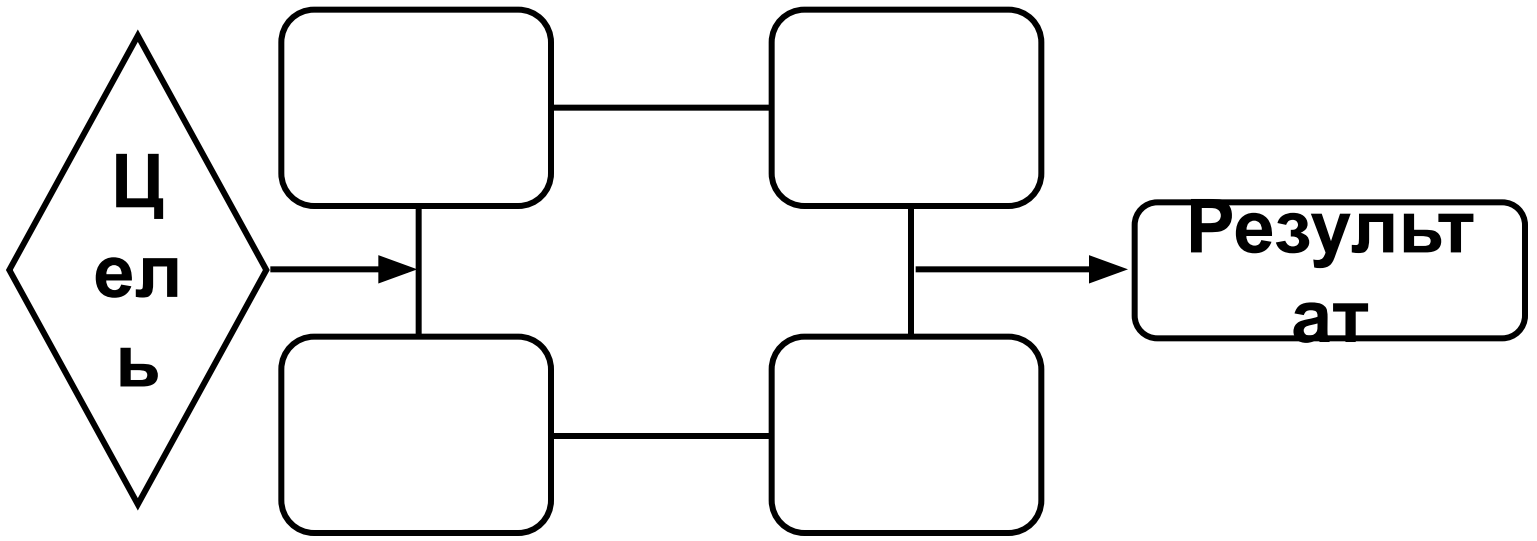
ИЕРАРХИЯ — (греч. hierarchia — священная власть) — способ построения, организации сложных систем

ВЫВОД: иерархию **строим мы сами себе в голове**, а потом пытаемся реализовать в действительности

Например, иерархическую структуру образует система управления предприятием, возглавляемая директором (первый уровень И.), которому подчинены заместители (второй уровень И.), каждому из которых подчинены начальники отделений (третий уровень И.), имеющие в своем подчинении несколько начальников отделов (четвертый уровень И.).

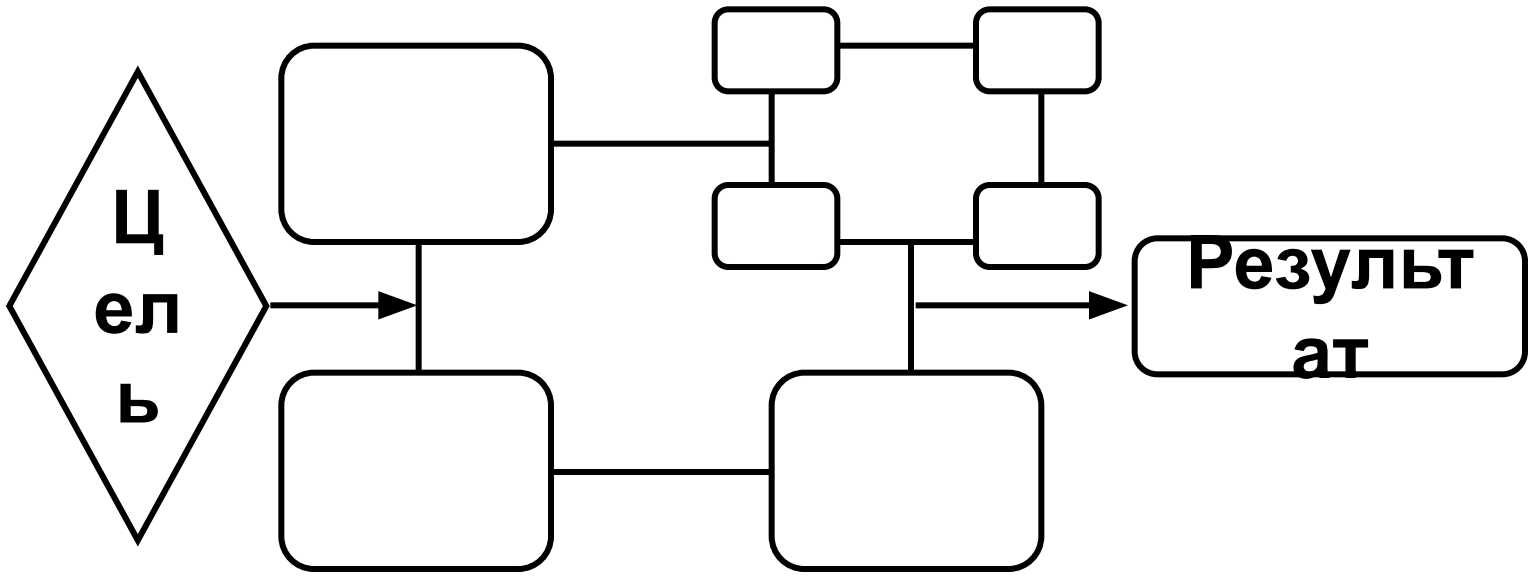


Системная иерархия целей



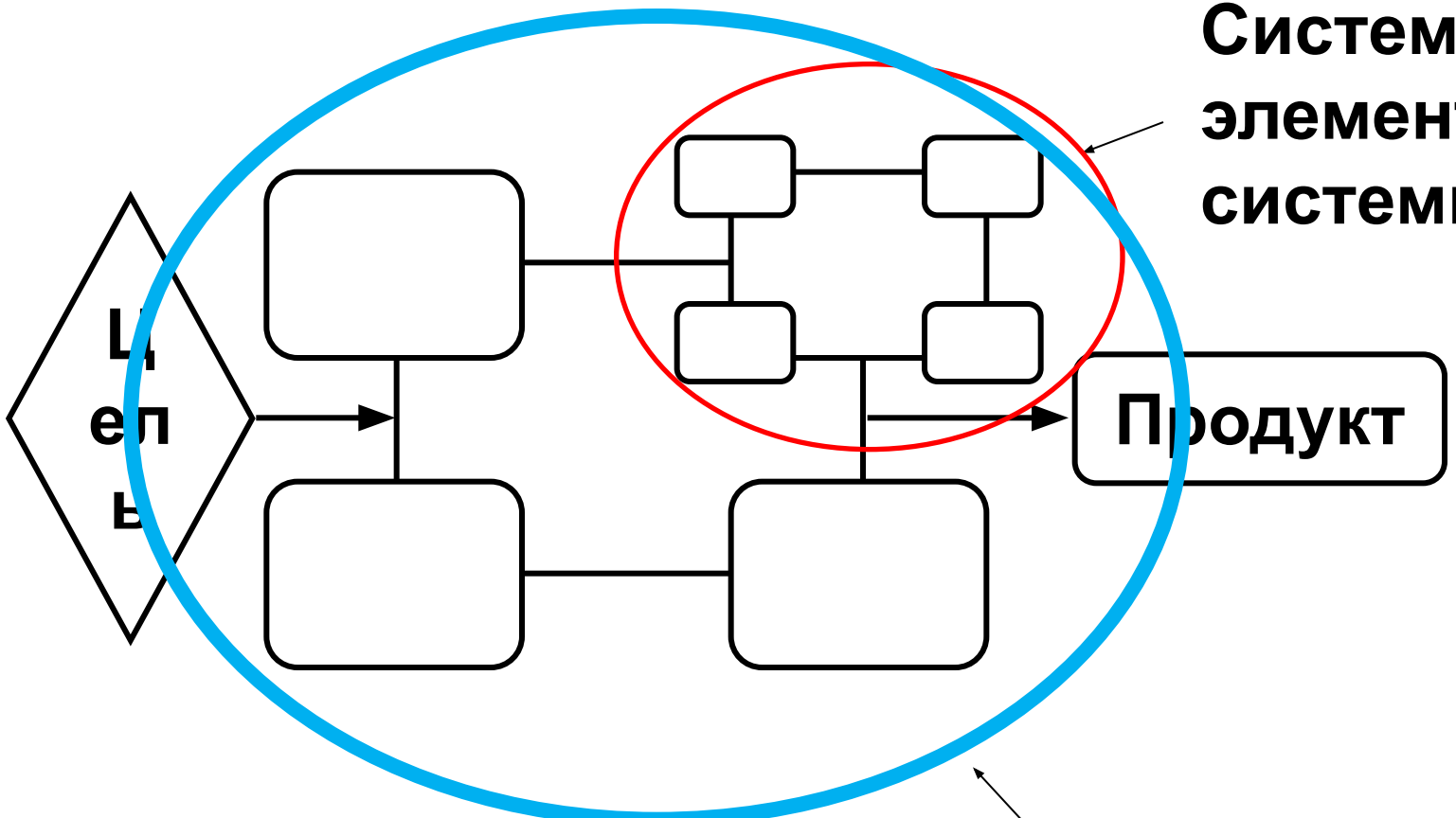


Системная иерархия целей





Системная иерархия целей

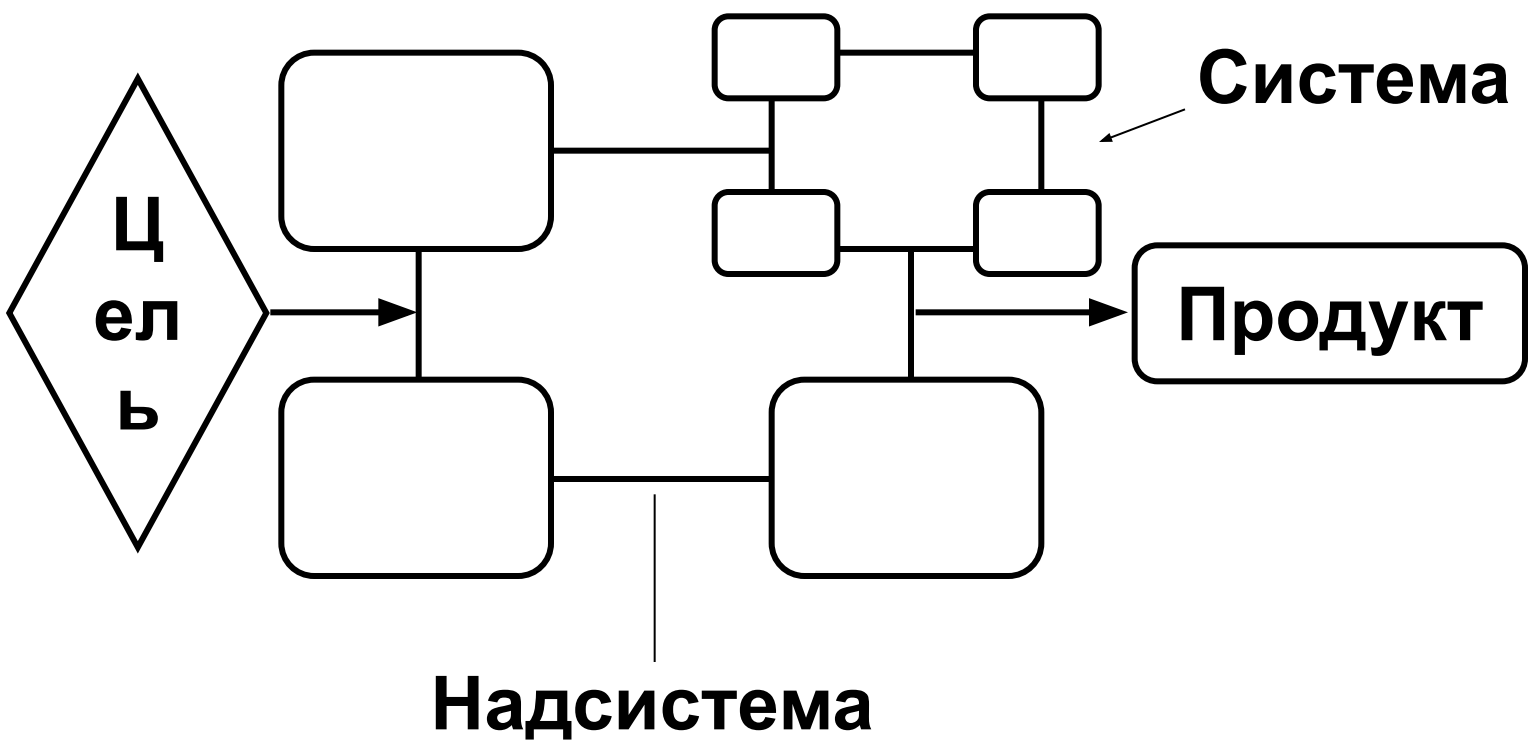


Система как элемент бол системы

Большая система

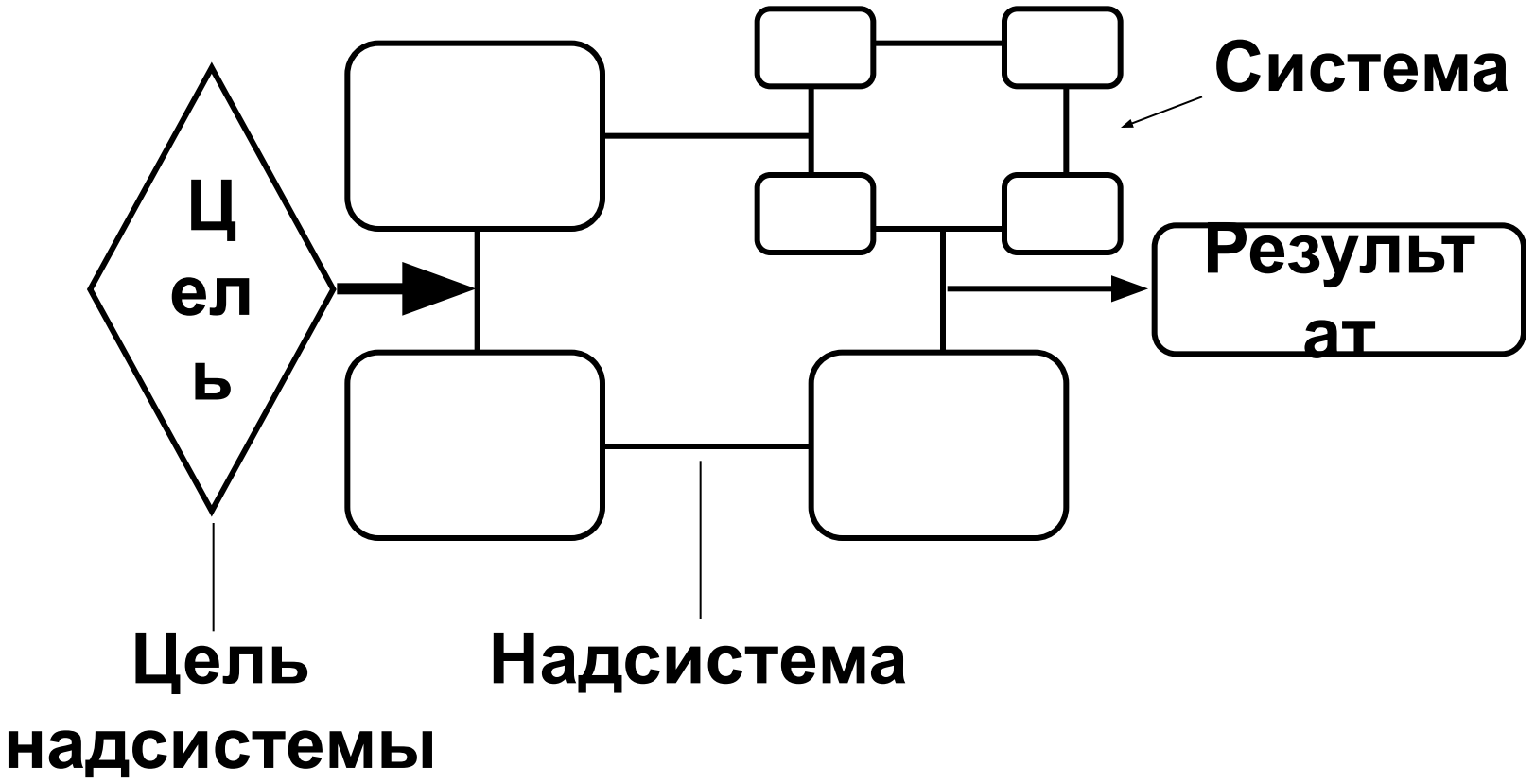


Системная иерархия целей



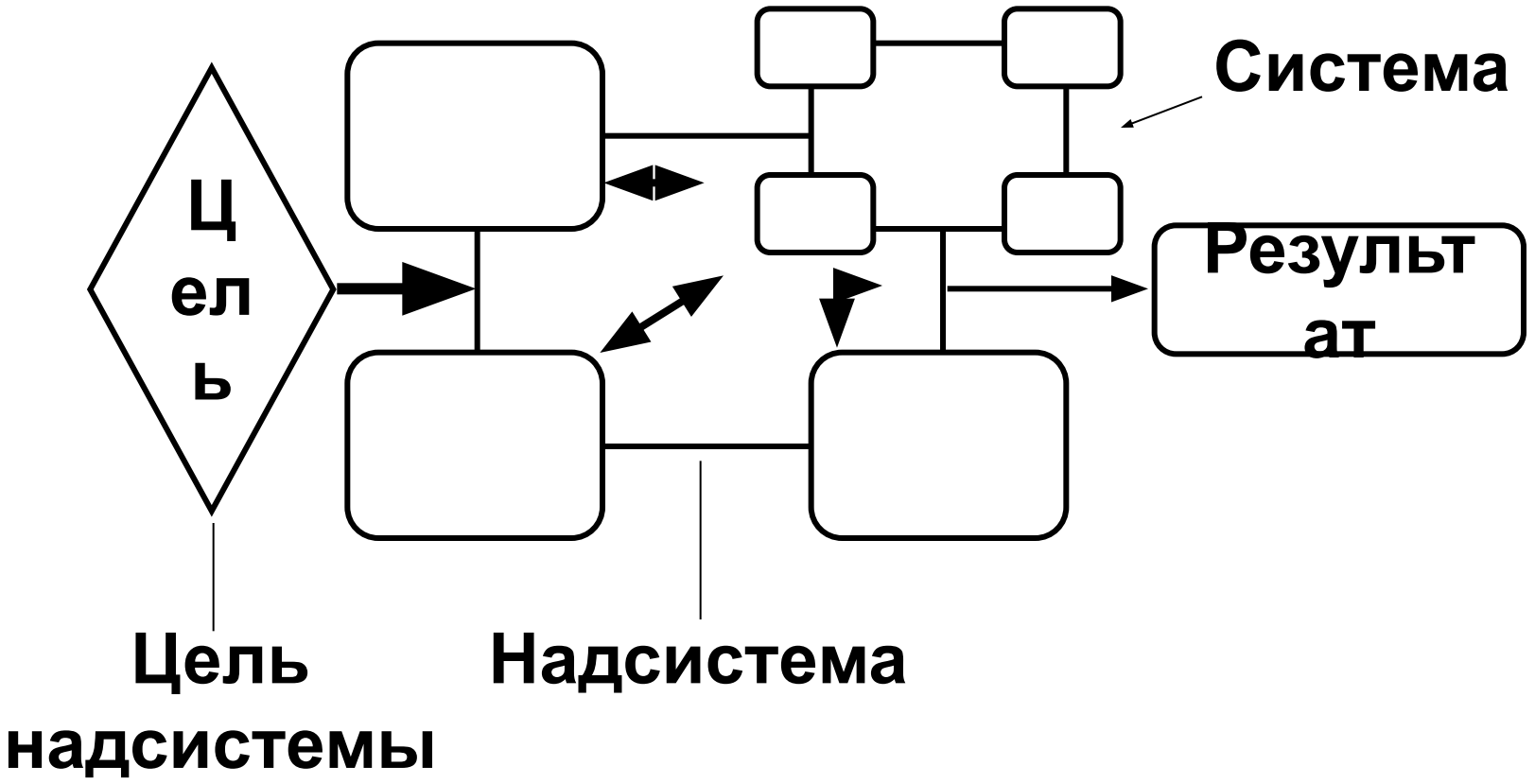


Системная иерархия целей



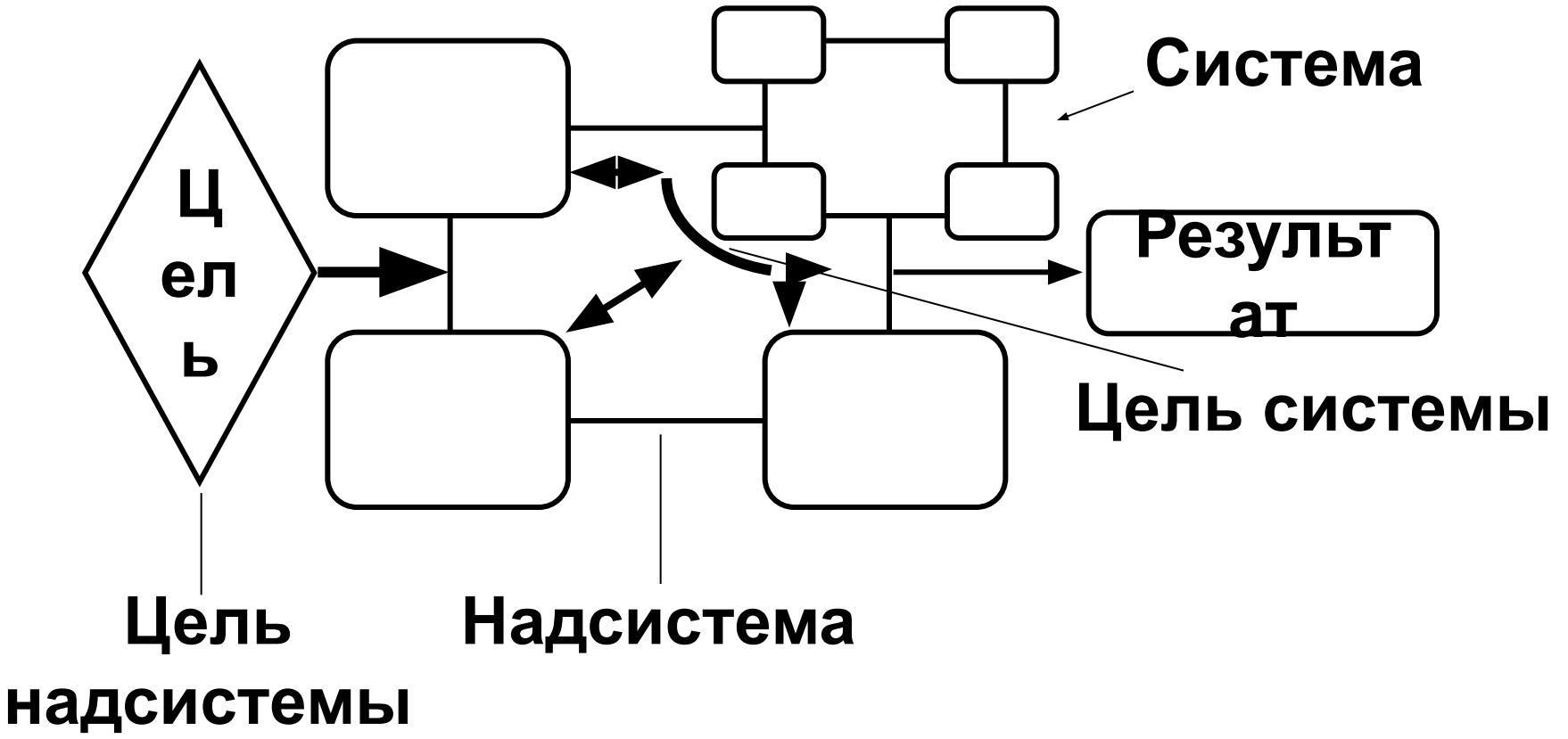


Системная иерархия целей



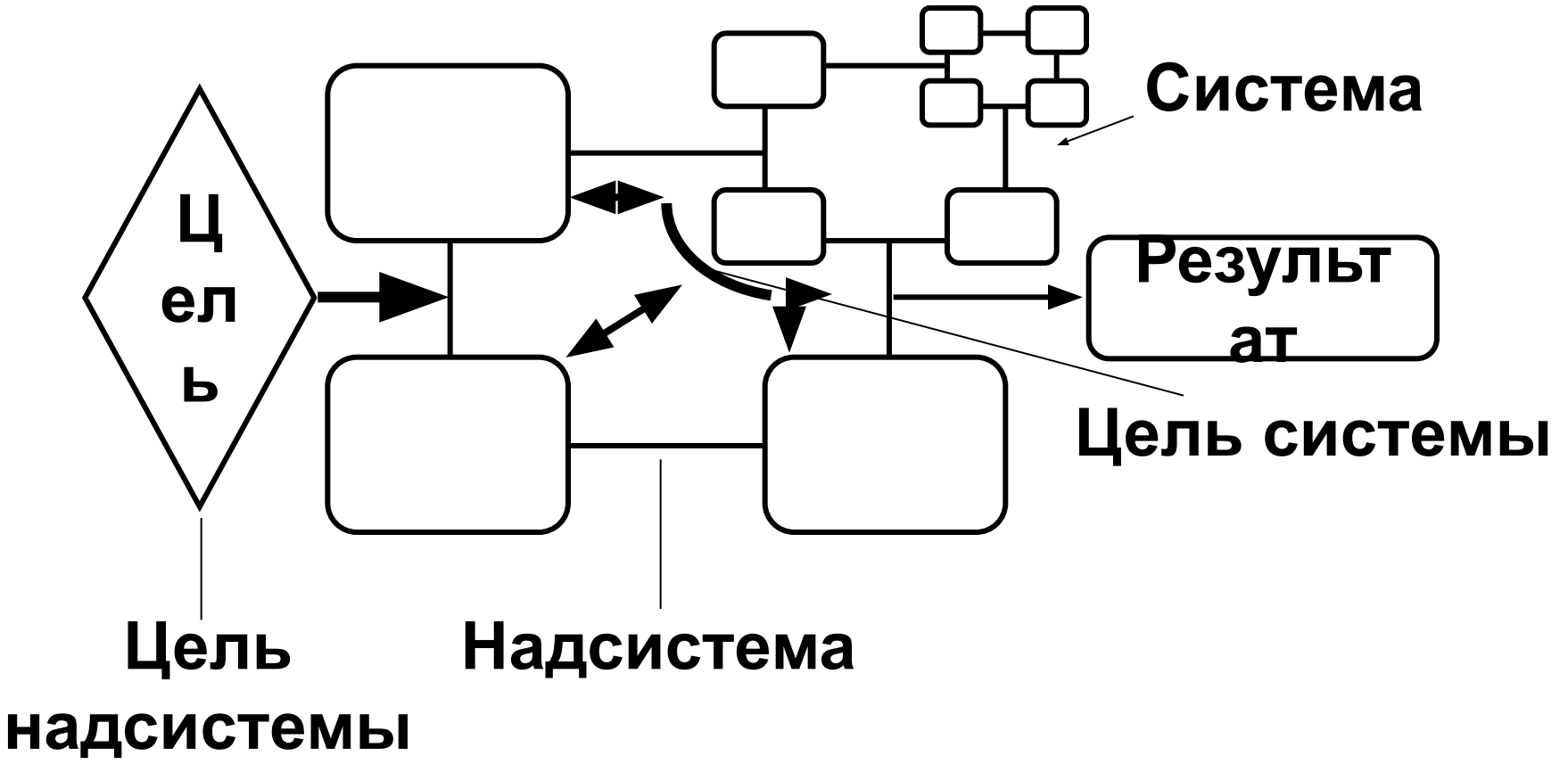


Системная иерархия целей





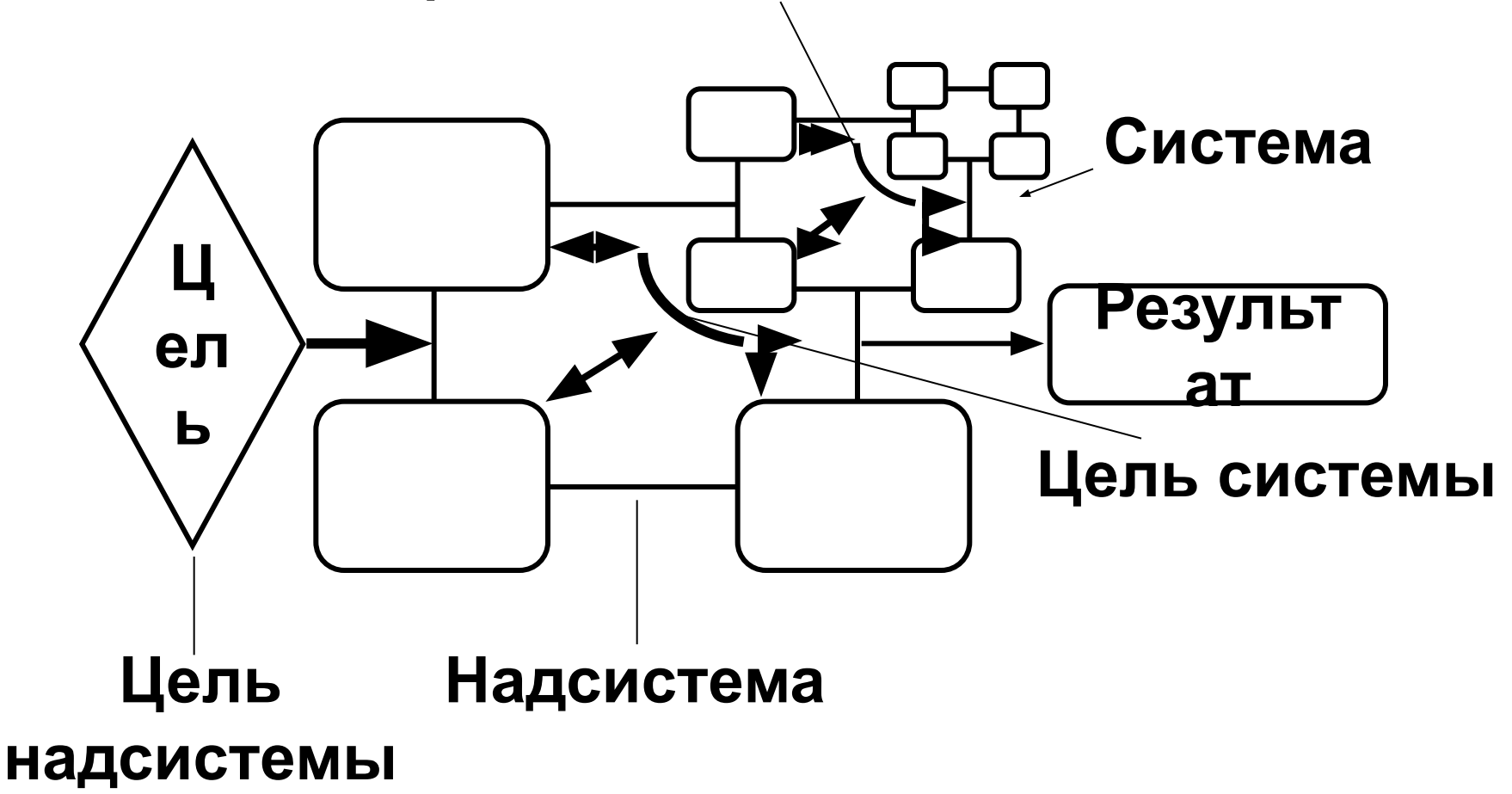
Системная иерархия целей





Системная иерархия целей

Цель элемента системы





SMART

формулирование цели

S pecific	конкретность	специфична
M easurable	измеримость	измерима
A greed Upon	достижимость	согласована
R ealistic	реалистичность	релевантна
T ime-Framed	временная определенность	ограничена во времени



SMART

формулирование цели

S Конкретность, специфичность

Цель должна быть сформулирована так, чтобы она давала **четкое, качественное представление о результате** ее достижения и **отражала специфику** этого результата



SMART

формулирование цели

M

Измеримость

Цель должна быть **количественно**
измерима, т.к.

**«то, что нельзя измерить, то невозможно
улучшать, тем нельзя управлять»**

Тито Конти



SMART

формулирование цели

M

Измеримость

Цель должна описываться

количественными показателями которые
дают **четкое представление** о результатах
ее достижения.

При **отсутствии** физических способов и
инструментариев замера используются
эксперты – как **инструмент для замера**.



SMART

формулирование цели

А Достижимость, согласованность

- цель должна быть достижима с учетом **реально существующих ситуаций во внешней среде**
- цель должна быть согласована с **ресурсными возможностями** ее **достижения**



SMART

формулирование цели

Ⓡ Реалистичность, релевантность

Цель должна вытекать из **реальных проблем, стратегических планов, планов развития и т.п.**



SMART

формулирование цели

Т

Ограничена во времени

Цель должна быть «привязана» к **определенным срокам** ее достижения (или **началу** и **длительности** действий по ее достижению) и **нацелена** на **сохранение реалистичности** в случае срыва сроков ее достижения.



ЗАДАНИЕ

**Сформулируйте цель Вашего обучения,
используя метод SMART –
формирования цели**



Закон действия

Всякая **деятельность** в направлении достижения цели осуществляется через реализацию шести **Главных Функций**:

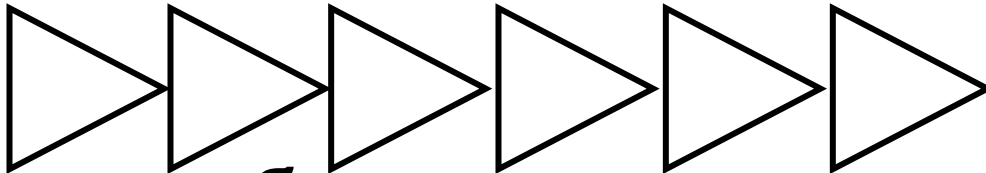
- Информационной
- Планирования
- Технологической
- Персонала
- Организационной
- Управления



Задание

На интуитивном уровне:

1. Постройте модель существующего в Вашей организации (рабочем месте) порядка следования главных функций.



2. Выделите наиболее «угнетенную» функцию
3. Укажите, что на Ваш взгляд является причиной того, что указанная Вами функция является угнетенной.

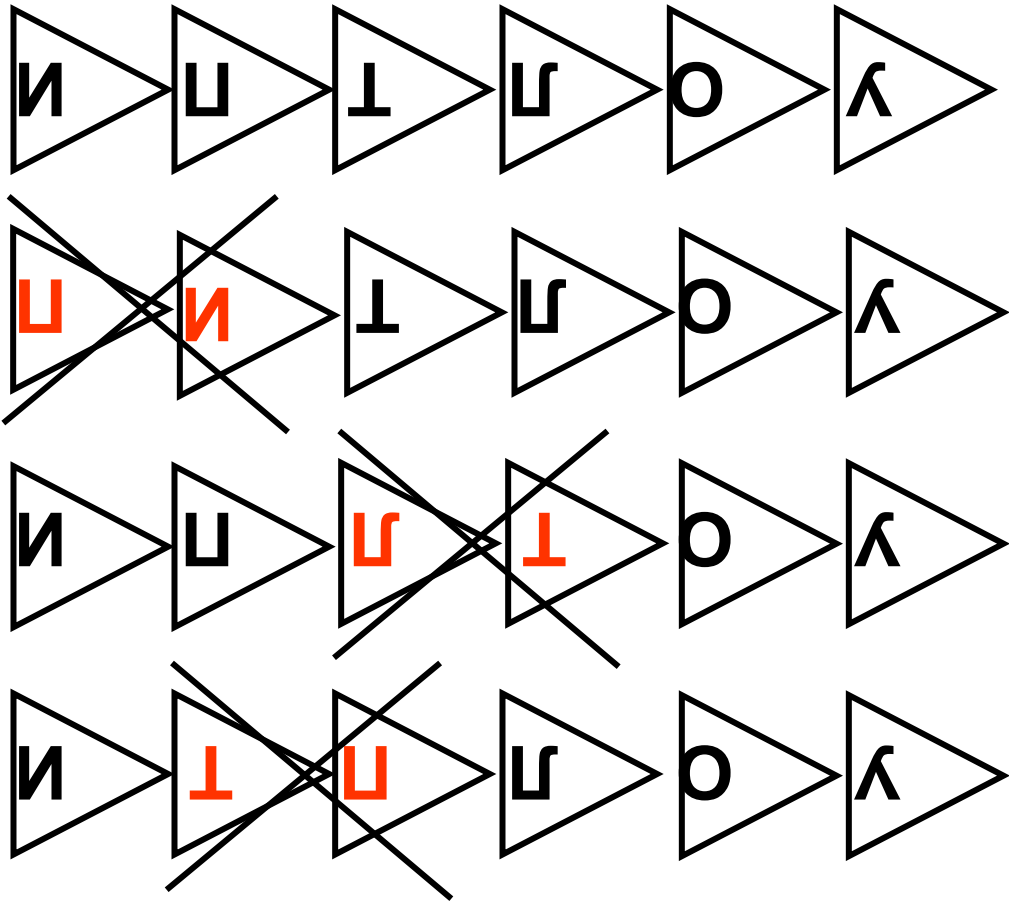


Свойства главных функций

- **порядок следования** главных функций деятельности **непоколебим**
- **пренебрежение** (или угнетение) даже **одной** Главной функции скажется в высшей степени **отрицательно** на деятельность **всего объекта**
- **эффективность** деятельности **объекта** определяется эффективностью выполнения **самой неэффективно выполняемой функции**

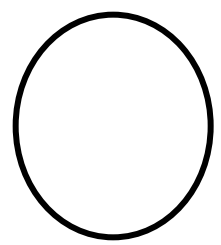
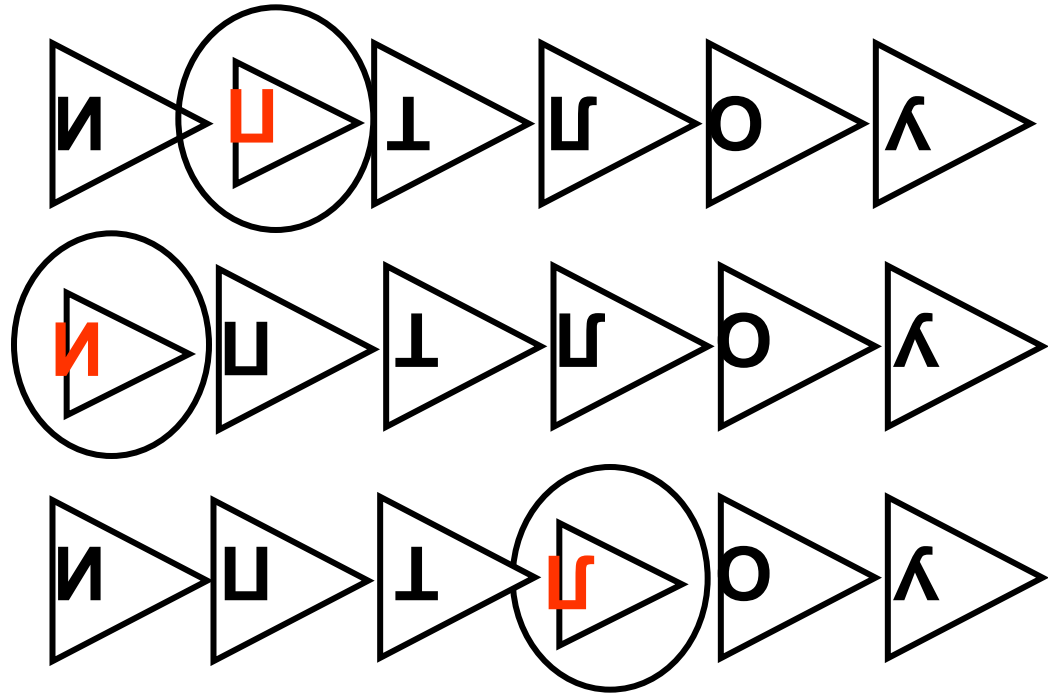


Порядок следования главных функций непоколебим





Равнозначность главных функций



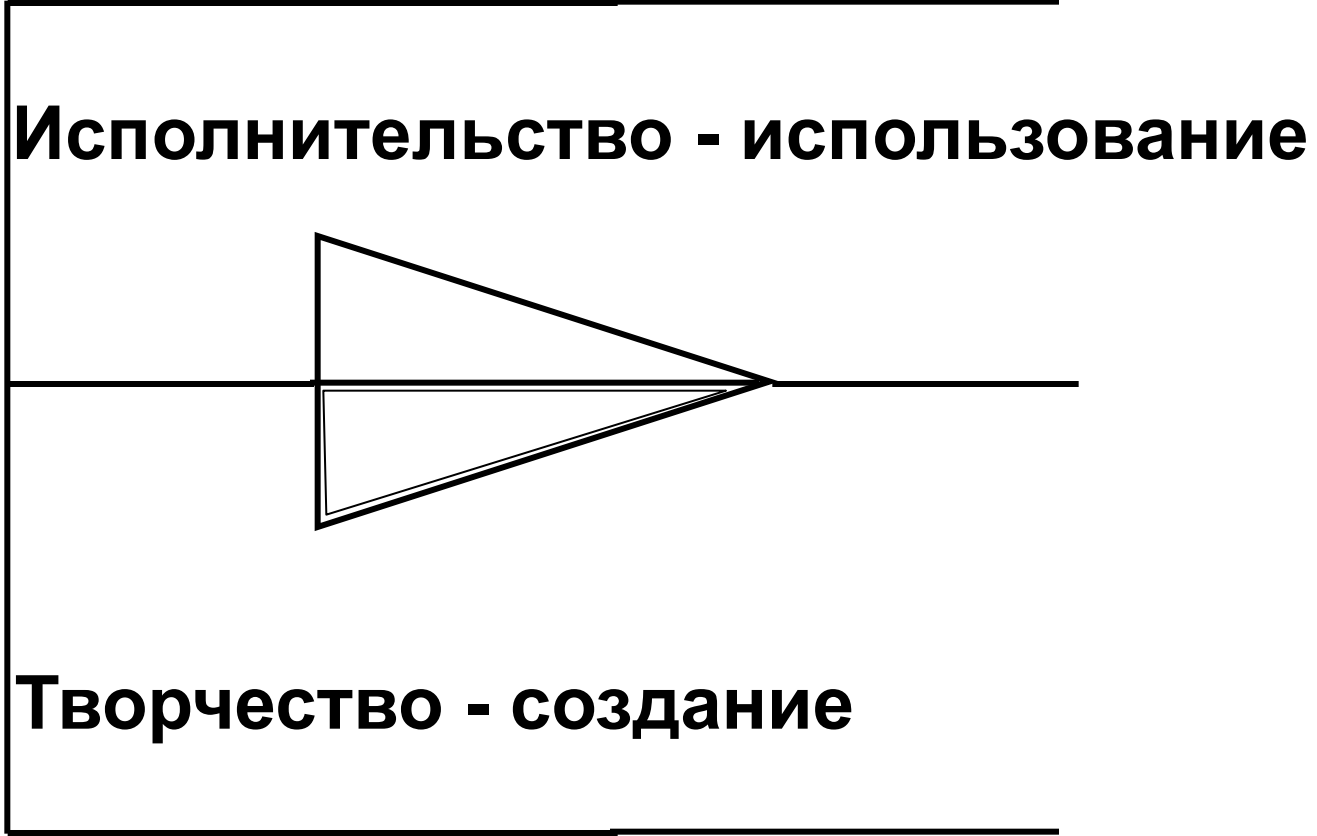
- функция, которой пренебрегли и определяет эффективность деятельности объекта



Аспекты главных функций

Следствие

Причина





Руководство

это **обязательный** компонент любой деятельности, направленный на **получение** продукции, которая **потребляется** обществом, путем **последовательной реализации** шести Главных Функций



Принцип разумной достаточности

Преступать к реализации **последующей** функции целесообразно когда **предыдущая** Главная функция реализована на столько, что уже из **профессиональных соображений** можно начинать деятельность в сфере следующей Главной функции

Принцип

дуализма деятельности



Все в мире думают и действуют в соответствии с **двухмерной** матрицей.

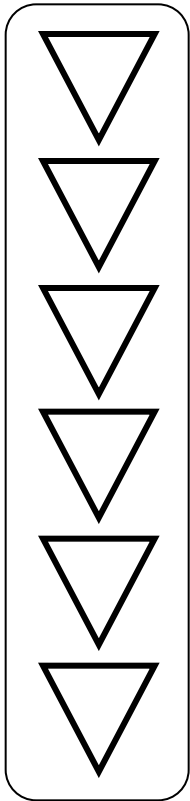
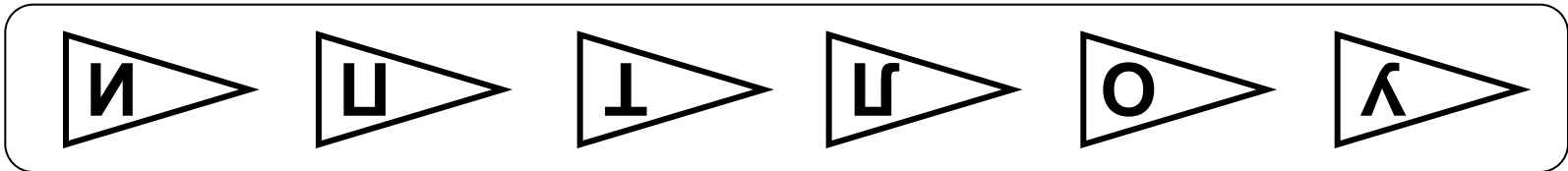
Любая деятельность состоит из **руководящего** и **производственного** компонентов.

Руководящий компонент – это реализация **шести** **главных функций**.

Производственный компонент – это процесс преобразования **исходных компонентов** в **продукцию**, которая потребляется внешней средой



Построение двумерной матрицы



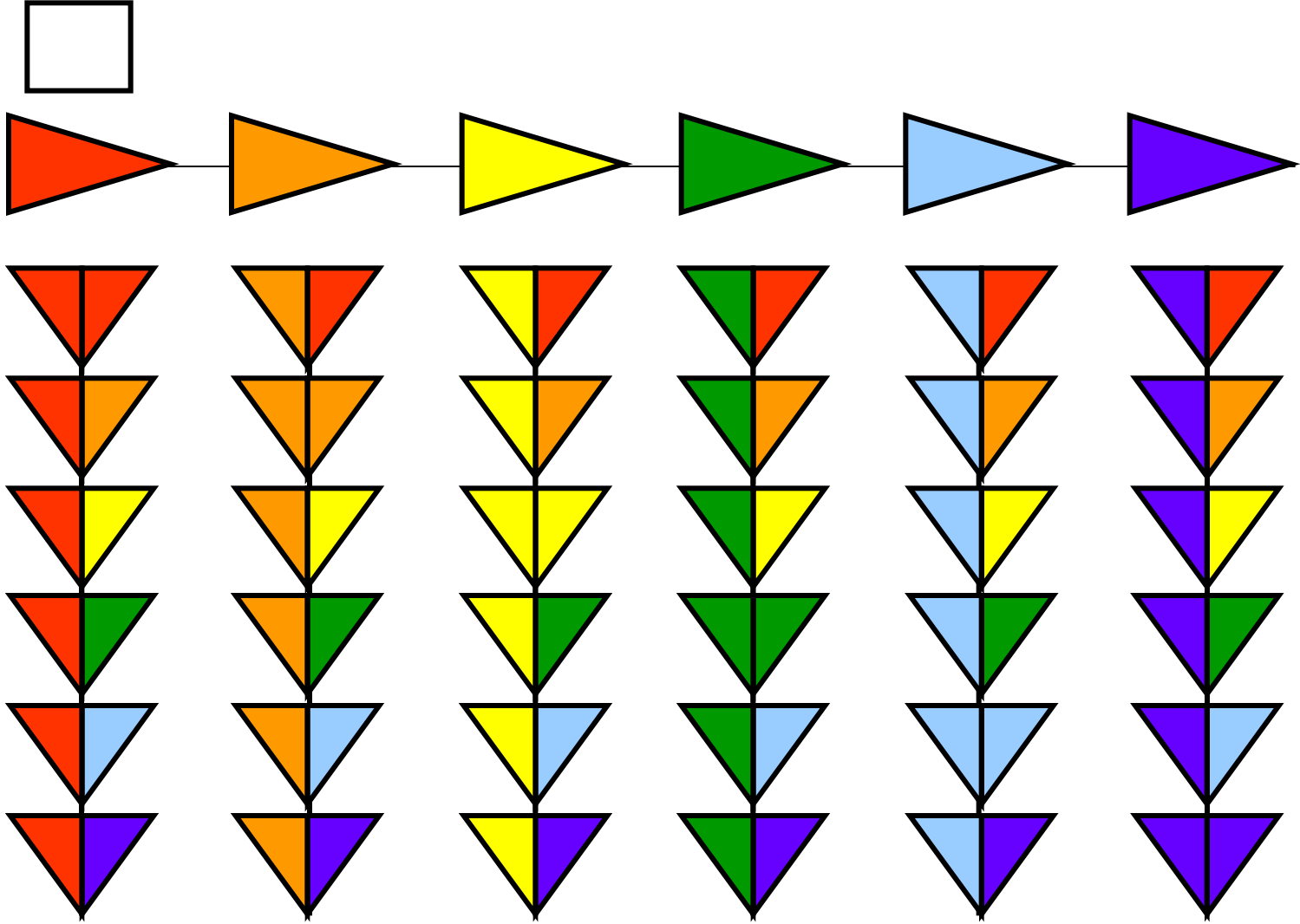
Деятельность,
направлена на
достижение целей **всего**
объекта

Деятельность,
направлена на
достижение целей **ячеек**
горизонтального ряда



Двумерная матрица

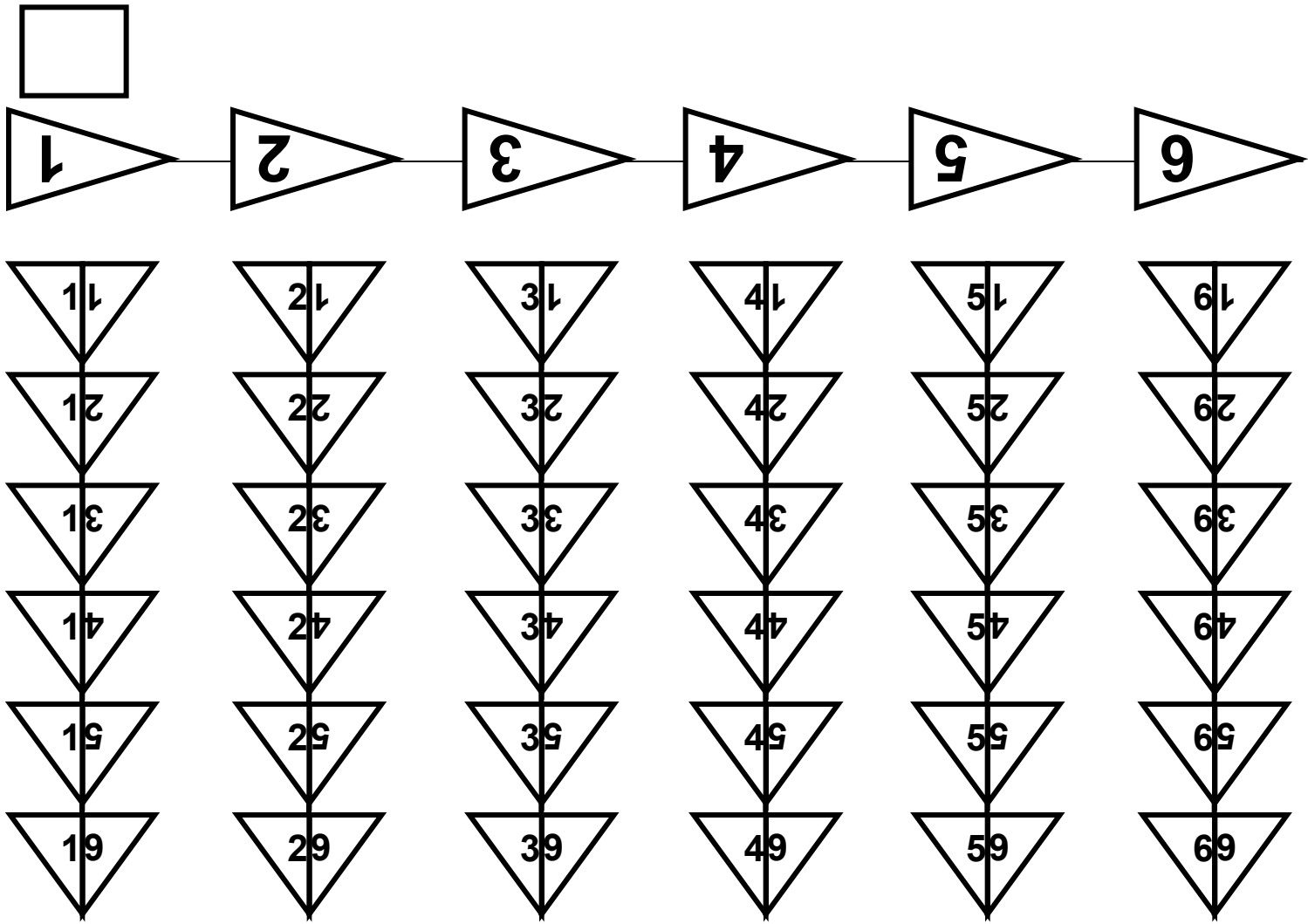
Цветовой вариант





Двумерная матрица

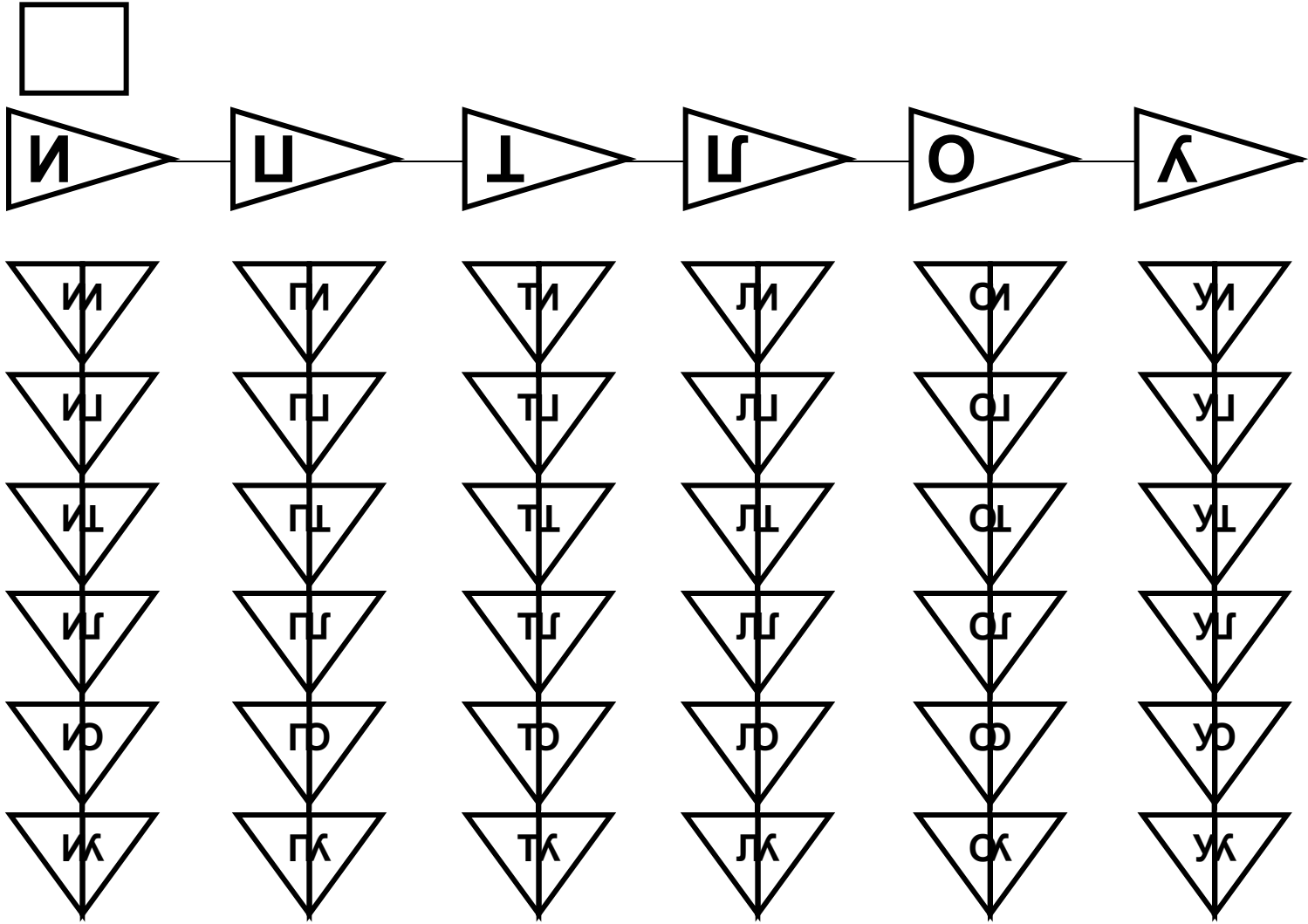
Числовой вариант





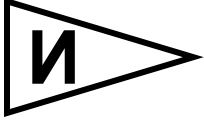
Двумерная матрица

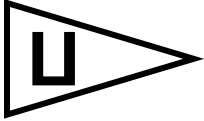
Буквенный вариант

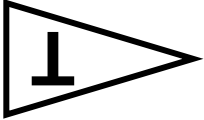


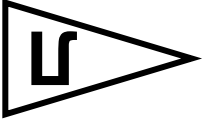
Задание

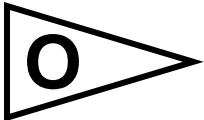
Опишите как должна проходить
подготовка к совещанию

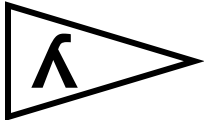














Система целей

- цель **объекта**;
- цель **функциональных служб** объекта;
- цель **подразделений** функциональных служб объекта;
- цель **рабочих мест** подразделений функциональных служб объекта.



Цели деятельности персонала

Руководитель	Цель
Объекта	Продукция объекта
Функциональной службы	Результат реализации одной из шести Главных Функций для целей объекта
Подразделения функциональной службы	Результат реализации одной из шести функций службы для целей функциональной службы
Рабочего места	Результат воздействия на предмет труда



Задание

Сформулируйте цели (результаты деятельности) для следующих рабочих мест и служб:

Руководитель отдела информационного обеспечения
Цель: _____

И **П** **Т** **Л** **О** **У** Шесть руководителей функциональных служб

И Служба информации. Цель: _____
Результат деятельности: _____

П Служба планирования. Цель: _____
Результат деятельности: _____

Т Технологическая служба. Цель: _____
Результат деятельности: _____

Л Служба персонал. Цель: _____
Результат деятельности: _____

О Организационная служба. Цель: _____
Результат деятельности: _____

У Служба управления. Цель: _____
Результат деятельности: _____



Задание

Опишите каждую из отмеченных знаком ячейку матрицы для указанного объекта:

Городской исполнительный комитет

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	_____	_____
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____



Задание

Опишите каждую из отмеченных знаком ячейку матрицы для указанного рабочего места:



Начальник управления информатизации

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------



Задание

Опишите каждую из отмеченных знаком ячейку матрицы для указанного рабочего места:



Специалист по планированию управления информатизации

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------

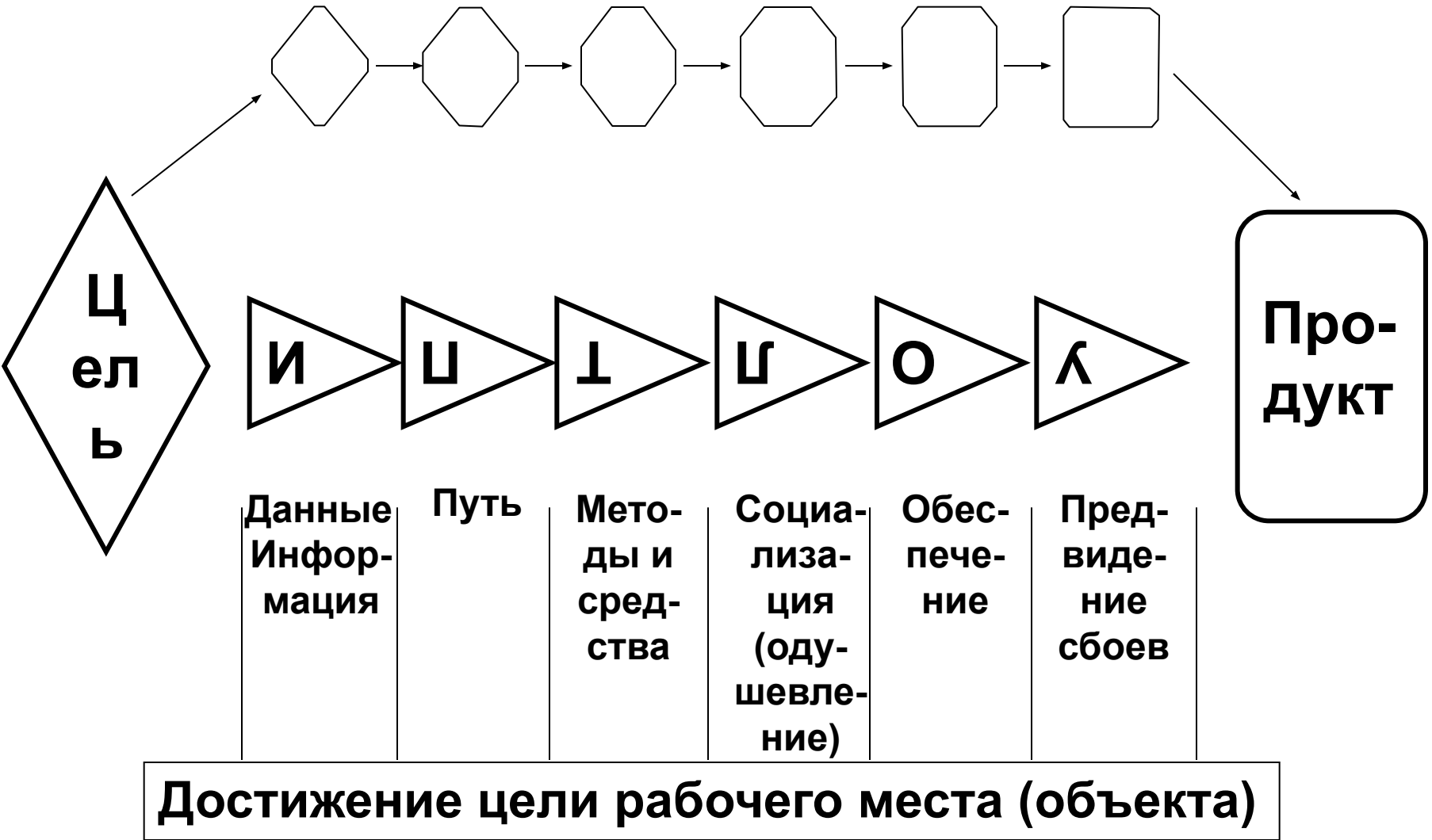
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------



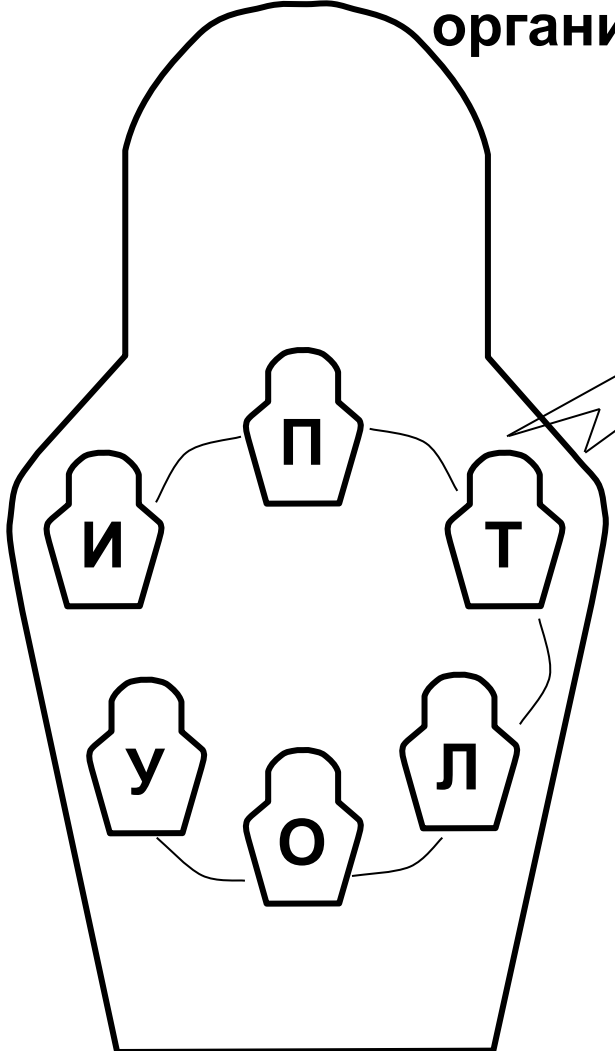
Изменение конфигурации цели



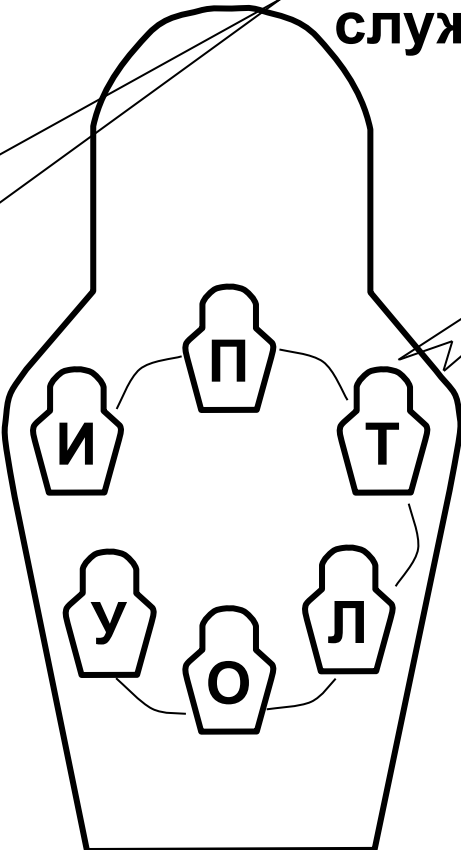


Матрешка руководителей

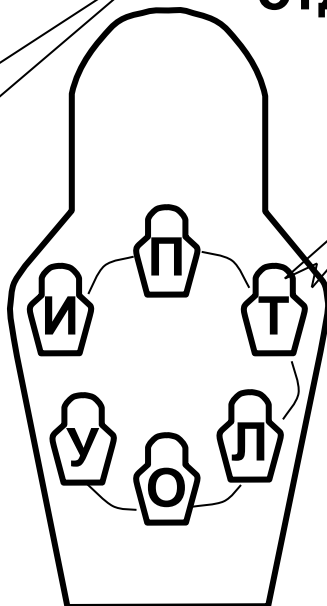
Руководитель
организации



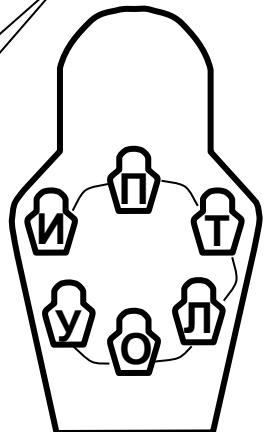
Руководитель
службы



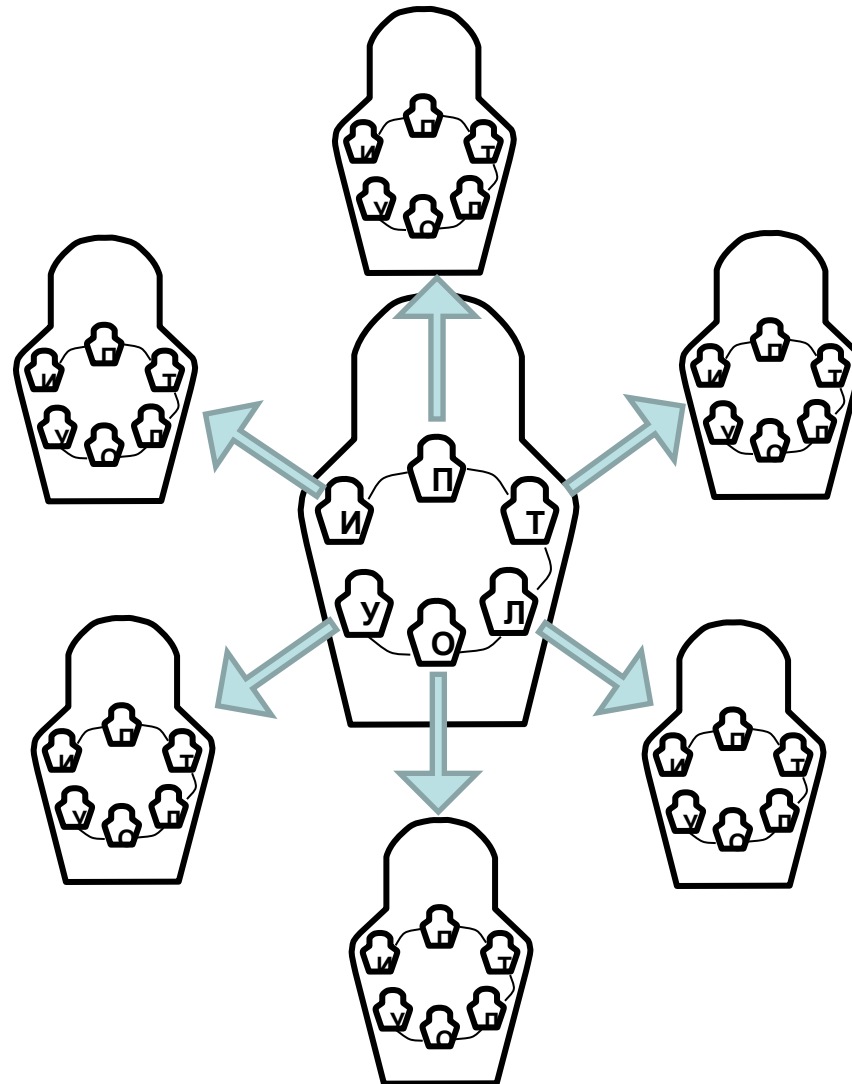
Руководитель
отдела

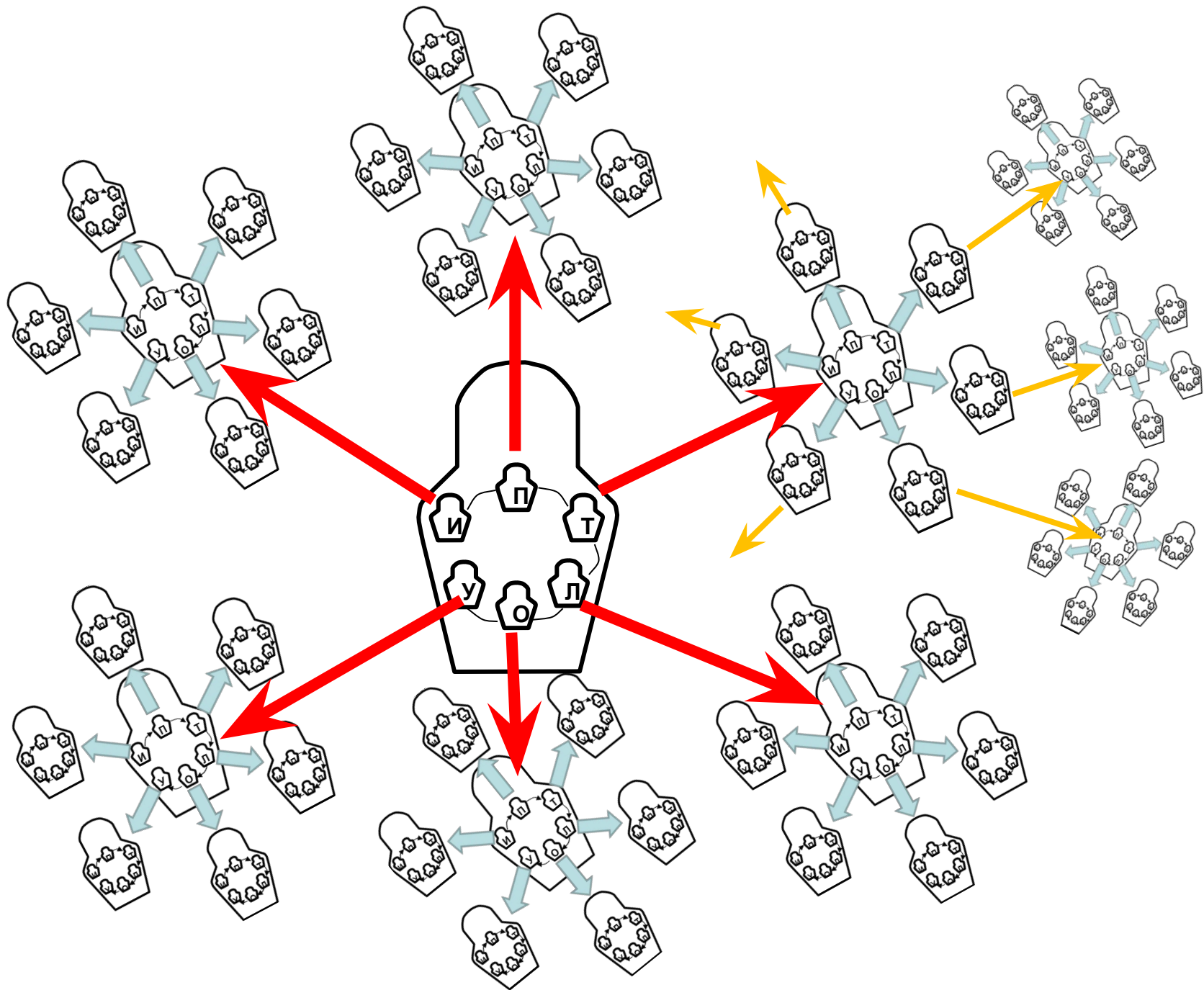


Исполнитель



Матрешка руководителей - это не иерархия. Это разный масштаб видения реализации деятельности. Каждый руководитель выполняет свою ФУНКЦИЮ, которая проявляется при рассмотрении определенного масштаба







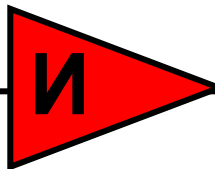
Первая Главная информационная функция

**(следствие)
Использования**

Цели

**Создания
(причины)**

Применение по назначению
информационного банка данных
на всех рабочих местах объекта



Формирование
информационного банка данных
для обеспечения
всех рабочих мест объекта
данными, информацией,
относящимися к
целям этих рабочих мест



Определение Главной информационной функции **(в аспекте создания)**

Главная информационная функция – это направление (вид) деятельности связанное с

**поиском, сбором, приобретением,
обработкой, адаптацией, хранением
информации**

**и выдачей, доведением до заинтересованных
лиц, обновлением сведений, данных (в том
числе новейших данных)**

в любом виде выражения или изображения



Определение Главной информационной функции **(в аспекте использования)**

Главная информационная функция – это направление (вид) деятельности связанное

**с ПОЛНЫМ ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ
на всех рабочих местах
новейшей информации,
необходимой для конкретной
деятельности в данное время
на данном рабочем месте**



Информация может

заключаться (представляться) в документах, картах, графиках, чертежах, базах данных и т.д.

передаваться
устной речью или
на различных носителях

относиться
к внешней и внутренней
деятельности объекта



Задание

- 1. Перечислите, какая информация Вам нужна на Вашем рабочем месте. При этом укажите:**
 - форму ее представления;
 - способ передачи;
 - отношение к внешней и внутренней среде
- 2. Укажите для реализации каких главных функций Вы будете использовать эту информацию**

Содержание информации	Форма представления	Способ передачи	Внешняя, внутренняя среда	Где используется



Задание

Для одного из перечисленного Вами вида информации опишите операции, связанные с реализацией аспекта ее создания

Поиск _____

Сбор _____

Приобретение _____

Обработка _____

Адаптация _____

Хранение _____

Доведение до заинтересованных лиц _____

Обновление _____

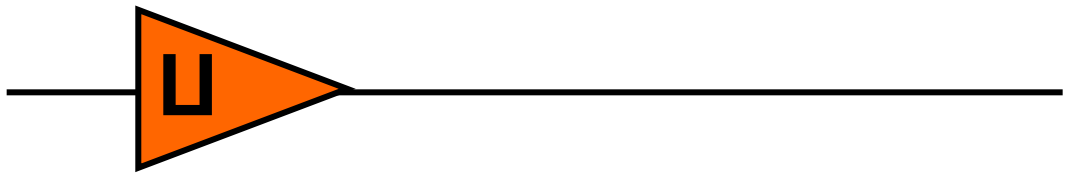


Вторая Главная функция планирования

**(следствие)
Использования**

Выполнение разработанных планов **на рабочих местах**

Цели



**Создания
(причины)**

Разработка планов деятельности **рабочих мест**



Определение Главной функции планирования **(в аспекте создания)**

**Главная функция планирования – это
направление (вид) деятельности в объекте,
связанное с**
**составлением, разработкой, корректировкой,
оптимизацией**
планов деятельности
в любом виде их выражения или
изображения
направленное на достижение целей рабочих
мест



Определение Главной функции планирования **(в аспекте использования)**

**Главная функция планирования – это
направление (вид) деятельности в объекте,
связанное с**
ВЫПОЛНЕНИЕМ **плановых предписаний на
рабочих местах**
**с последними коррективами в планах всех
ВИДОВ**



Планы должны:

- находиться на **рабочих местах** соответствующих руководителей (исполнителей)
- у каждого руководителя (исполнителя) **свой** план, касающийся **только целей его рабочего места**



Задание

1. Составьте структуру плана для Вашего рабочего места _____

2. Что будет являться причиной корректировки и оптимизации этого плана _____

3. Какую информацию Вы будете использовать при разработке плана для Вашего рабочего места _____

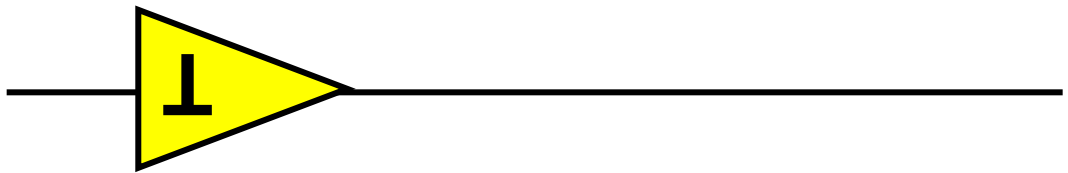


Третья Главная технологическая функция

(следствие)
Использования

Выполнение предписаний
технологической службы
на рабочем месте

Цели



Создания
(причины)

Разработка технологий



Определение главной технологической функции **(в аспекте создания)**

Главная технологическая функция – это направление (вид) деятельности в объекте, связанное с

выбором, исследованием, разработкой, созданием, испытанием технических или любых иных средств для реализации способов, методов, методик процесса



Определение главной технологической функции **(в аспекте использования)**

Главная технологическая функция – это направление (вид) деятельности в объекте, связанное с **выполнением требований**, указанных в технологических картах, в том числе к использованию **предписанного** оборудования, приборов, расходных материалов, **соблюдения** общих стандартов и стандартов объекта с целью достижения **целей данного рабочего места**



Выбранные для реализации процесса способы, методы, методики

- должны **развивать** объект путем приобретения или собственного генерирования **новых идей** создания более высокоэффективных и стабильных процессов
- технологические карты должны разрабатываться на **научно-обоснованных рекомендациях**
- технологические карты должны давать **возможность воспроизвести процесс**



Задание

1. Выберите способ (метод), который Вы используете для реализации деятельности Вашего рабочего места _____

2. Опишите основное оборудование, приборы и т. д. которые Вы должны будете использовать при реализации выбранного способа _____

3. Докажите, почему Вы выбрали именно этот способ и это оборудование, а не другое _____

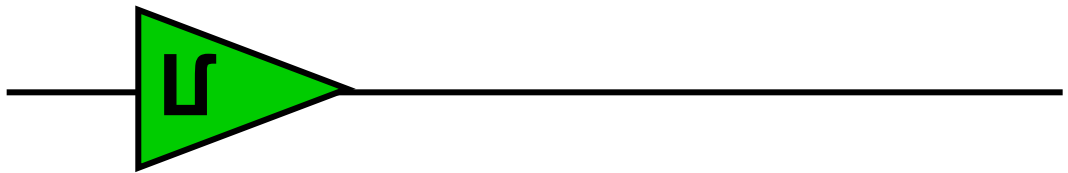


Четвертая Главная функция персонала

Выполнение работником обязанностей, присущих ему в составе данного рабочего места

(следствие)
Использования

Цели



Создания
(причины)

Формирование штата работников



Определение Главной функции персонала **(в аспекте создания)**

**Главная функция персонала – это
направление (вид) деятельности в объекте,
связанное с**

**подбором, обучением, подготовкой,
воспитанием, административном
обслуживании и**

**заботой о состоянии работников объекта
для обеспечения всех рабочих мест**



Определение Главной функции персонала (в аспекте использования)

Главная функция персонала – это направление (вид) деятельности в объекте, связанное с комплексной **реализацией** в процессе производства **качеств работника**, необходимых для выполнения задач, стоящих перед **данным рабочим местом**



Главная функция персонала предусматривает

- создание **максимальных удобств** для работника
- **достаточную** оплату его труда
- **реальное обеспечение** привилегий, предусмотренных нормативно-законодательными документами



Основные качества работника:

- **знание особенностей** процессов **данного рабочего места**;
- овладение **навыками** в осуществляемых **в данное время работах на данном рабочем месте**;
- **безупречное** выполнение **производственных предписаний**;
- **аккуратность**;
- **ловкость**, сноровка;
- **интерес** к работе;
- **бережливость**;
- **коммуникабельность**;
- **вежливость**;
- **уважение** к уставу и традициям объекта



Хорошее обучение, подготовка и воспитание как и хорошие законы нужны:

- для **порядка** в отношениях с себе подобными;

- для **исключения** «социального бардака» т. е. конфликтных ситуаций;

- для **реализации** естественной цели любого объекта - **постоянного развития**

Задание

1. Раскройте суть основных качеств работника, применительно к Вашему рабочему месту

- знание особенностей процессов _____

- овладение навыками _____

- безупречное выполнение производственных предписаний _____

-аккуратность _____

-ловкость, сноровка _____

-интерес к работе _____

-бережливость _____

-коммуникабельность _____

-вежливость _____

-уважение к уставу и традициям объекта _____



Пятая Главная организационная функция

(следствие)
Использования

Цели

Создания
(причины)

Поддержание состояния готовности к действию **каждого рабочего места.**

Исполнение условий организационного состояния **рабочего места**



Осуществление подготовки объекта к действию – создание состояния **готовности**



Определение Главной организационной функции **(в аспекте создания)**

**Главная организационная функция – это
направление (вид) деятельности в объекте,
связанное с**

полной подготовкой объекта к действию

для достижения целей объекта;

приведению объекта в состояние,

при котором объект способен выполнять

свои задачи

незамедлительно и стабильно



Определение Главной организационной функции **(в аспекте использования)**

**Главная организационная функция – это
направление (вид) деятельности в объекте,
связанное с**

**поддержанием полной готовности данного
рабочего места и объекта в целом к
процессу, действию**



Способность незамедлительно выполнять задачи возможна при **полном обеспечении всех рабочих мест:**

-информационными материалами;

-плановыми предписаниями;

-технологической документацией;

-укомплектованным **работающим оборудованием;**

-квалифицированным персоналом;

-дополнительными компонентами для **нормального состояния действующего объекта**



Поддержание полной готовности предусматривает:

- **наличие и полную готовность** всего, что требуется **для предотвращения** сбоев и неполадок в работе;
- **наличие** предписаний и средств для **ликвидации последствий** сбоев, неполадок и аварий.



Задание

1. Какие на Ваш взгляд дополнительные компоненты (кроме обязательных) необходимы для нормального функционирования Вашего рабочего места? _____

2. Опишите один из возможных сбоев в работе Вашего рабочего места _____

3. Как Вы считаете, что требуется для предотвращения такого сбоя? _____

4. Если все таки сбой произойдет, какое содержание должно иметь предписание для ликвидации его последствий?

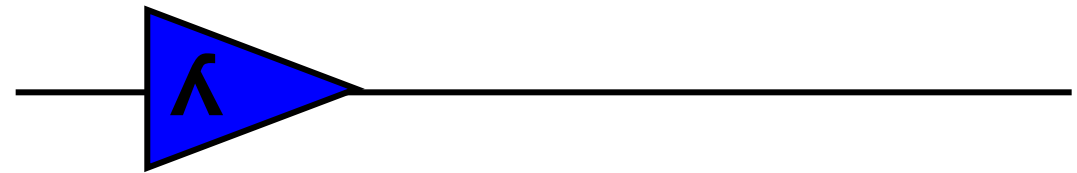


Шестая Главная функция управления

(следствие)
Использования

Предотвращение аварийных ситуаций в объекте, а также сбоев и неполадок **в рабочих местах**

Цели



Создания
(причины)

Создание службы управления в объекте (а не службы управления объектом)



Определение Главной функции управления (в аспекте создания)

Главная функция управления – это направление (вид) деятельности в объекте, связанное с

обеспечением рабочих мест **всем**, что необходимо для **предотвращения** сбоев и неполадок в процессе работы



Определение Главной функции управления (в аспекте использования)

Главная функция управления – это направление (вид) деятельности в объекте, связанное с

постоянным **поддержанием** объекта, процессов объекта и на рабочих местах в пределах заданных параметров, **предвидением** вероятности возникновения сбоев, неполадок, аварий и **предотвращением** их возникновения в процессе функционирования объекта



Для поддержания в состоянии бесперебойной работы рабочее место необходимо обеспечить:

- **информацией** о возможных неполадках в работе;
- **правилами, расписаниями** проверки противоаварийного состояния;
- **инструкциями и средствами** предотвращения неполадок;
- **подготовить работников** к проведению работ в экстремальных условиях;
- **безукоризненную** готовность служб (рабочих мест) объекта к **предотвращению и устранению** неполадок и аварий



Задание

1. Представьте себе процесс функционирования Вашего рабочего места для достижения его цели деятельности. Опишите, каким образом Вы будете осуществлять предвидение возможности возникновения сбоев в работе Вашего рабочего места

2. Каким образом Вы оцените, что согласно Вашего предвидения произойдет сбой в работе, а не отклонение в пределах заданных параметров
