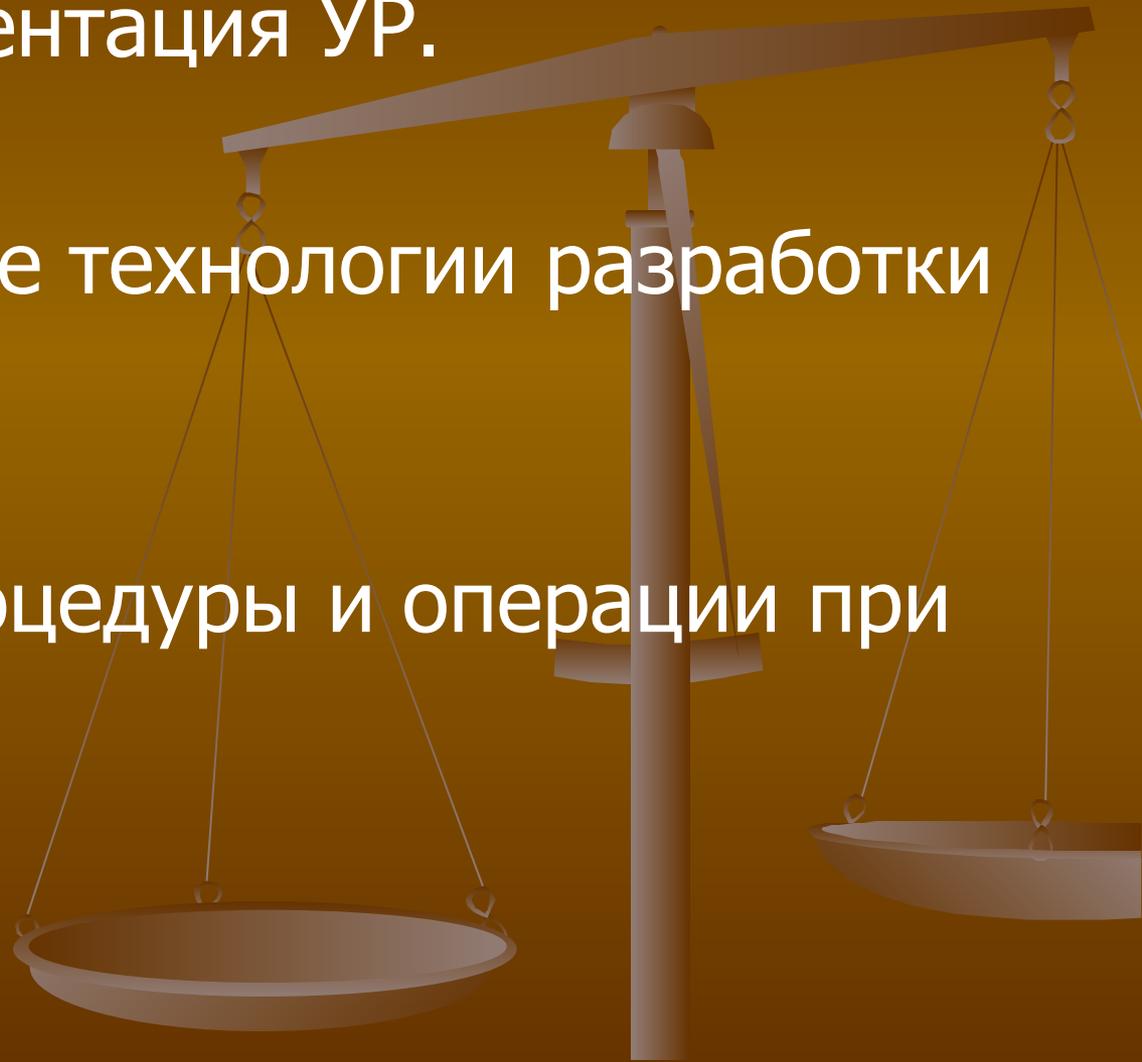


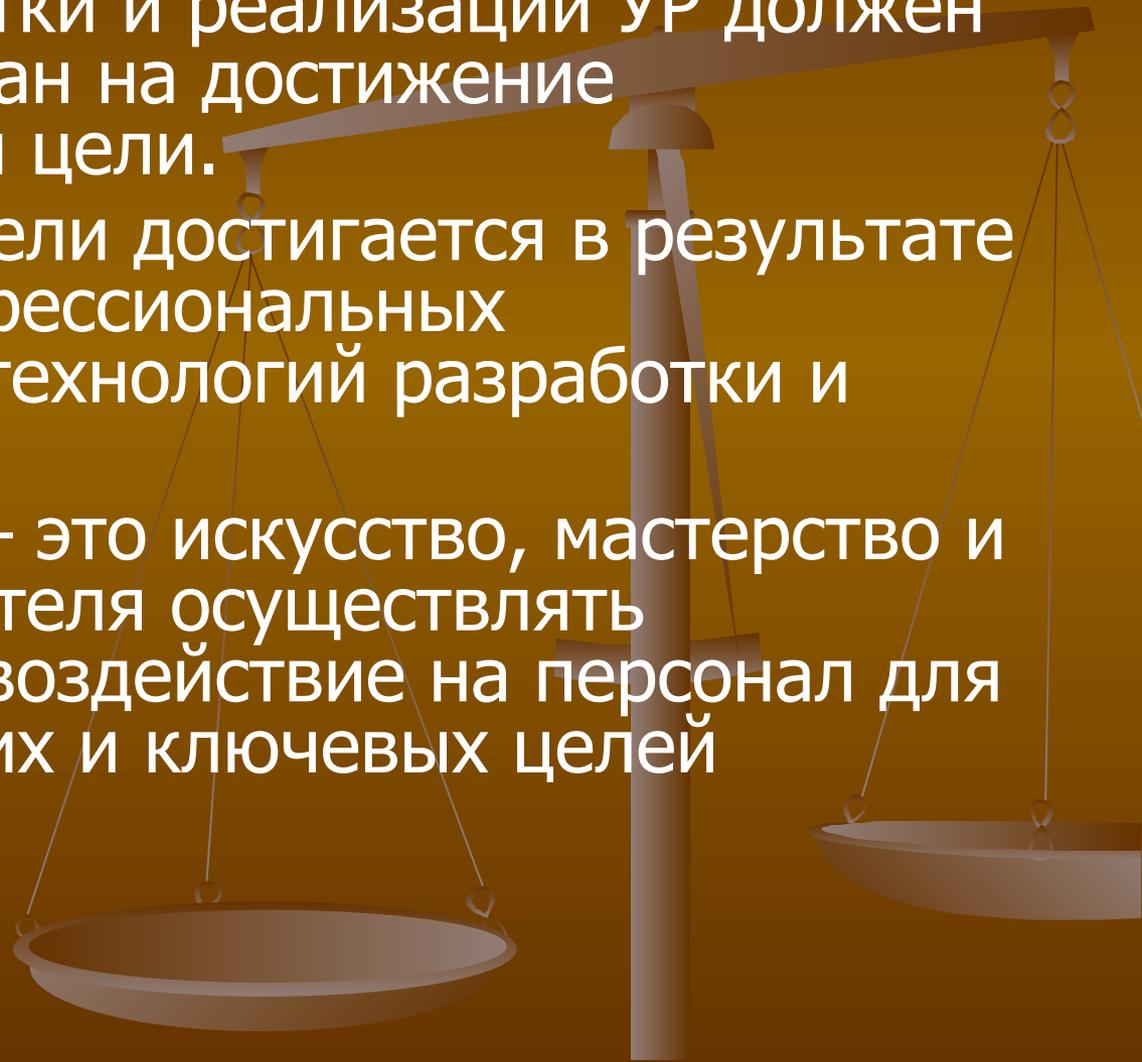
Тема: «Методологические основы разработки УР»

- 1.Целевая ориентация УР.
- 2.Процессорные технологии разработки УР.
- 3.Функции, процедуры и операции при разработке УР.



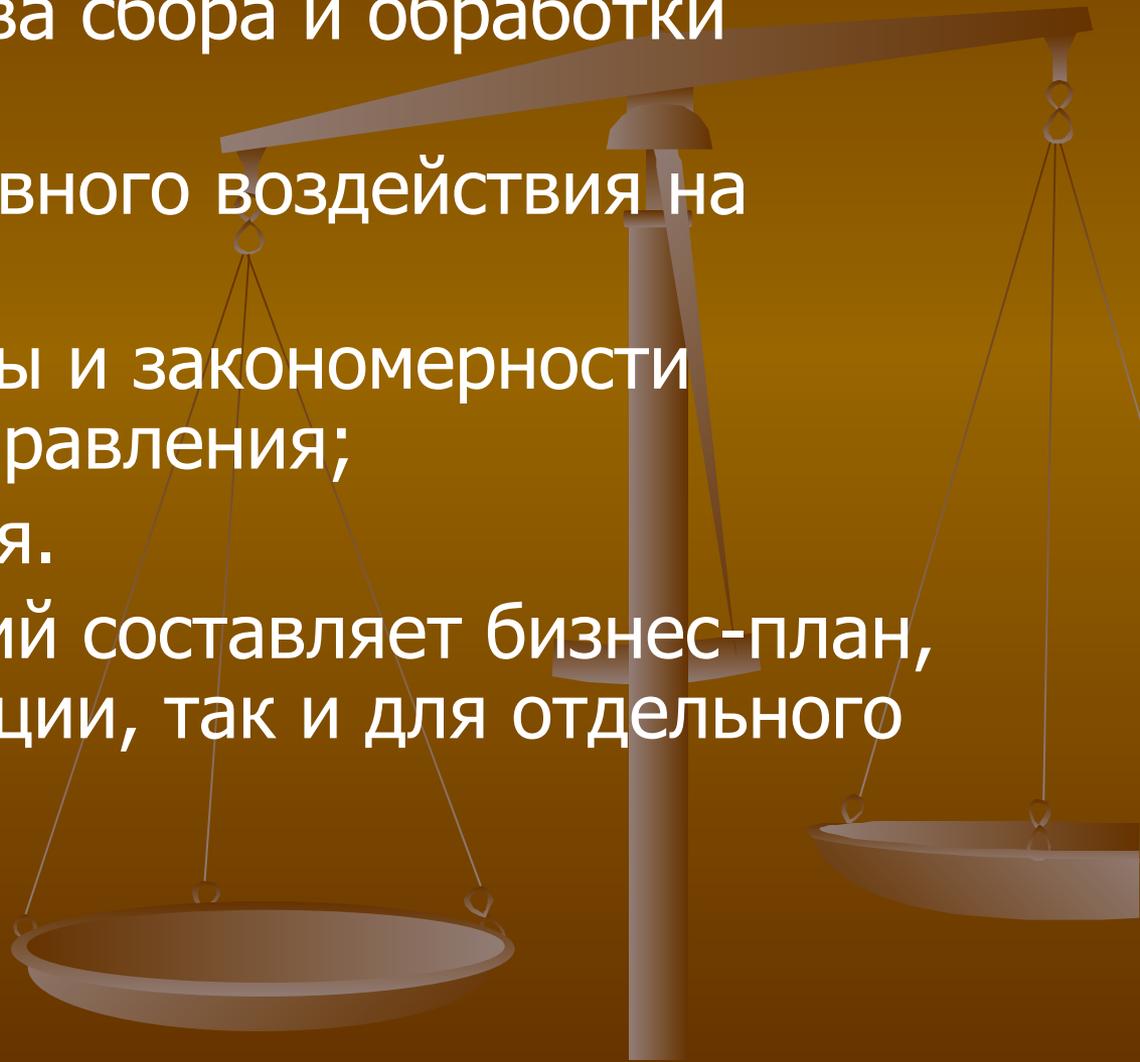
1.Целевая ориентация УР

- Процесс разработки и реализации УР должен быть ориентирован на достижение запланированной цели.
- Ориентация на цели достигается в результате применения профессиональных управленческих технологий разработки и реализации УР.
- Технологии РУР – это искусство, мастерство и умение руководителя осуществлять управленческое воздействие на персонал для достижения общих и ключевых целей организации.



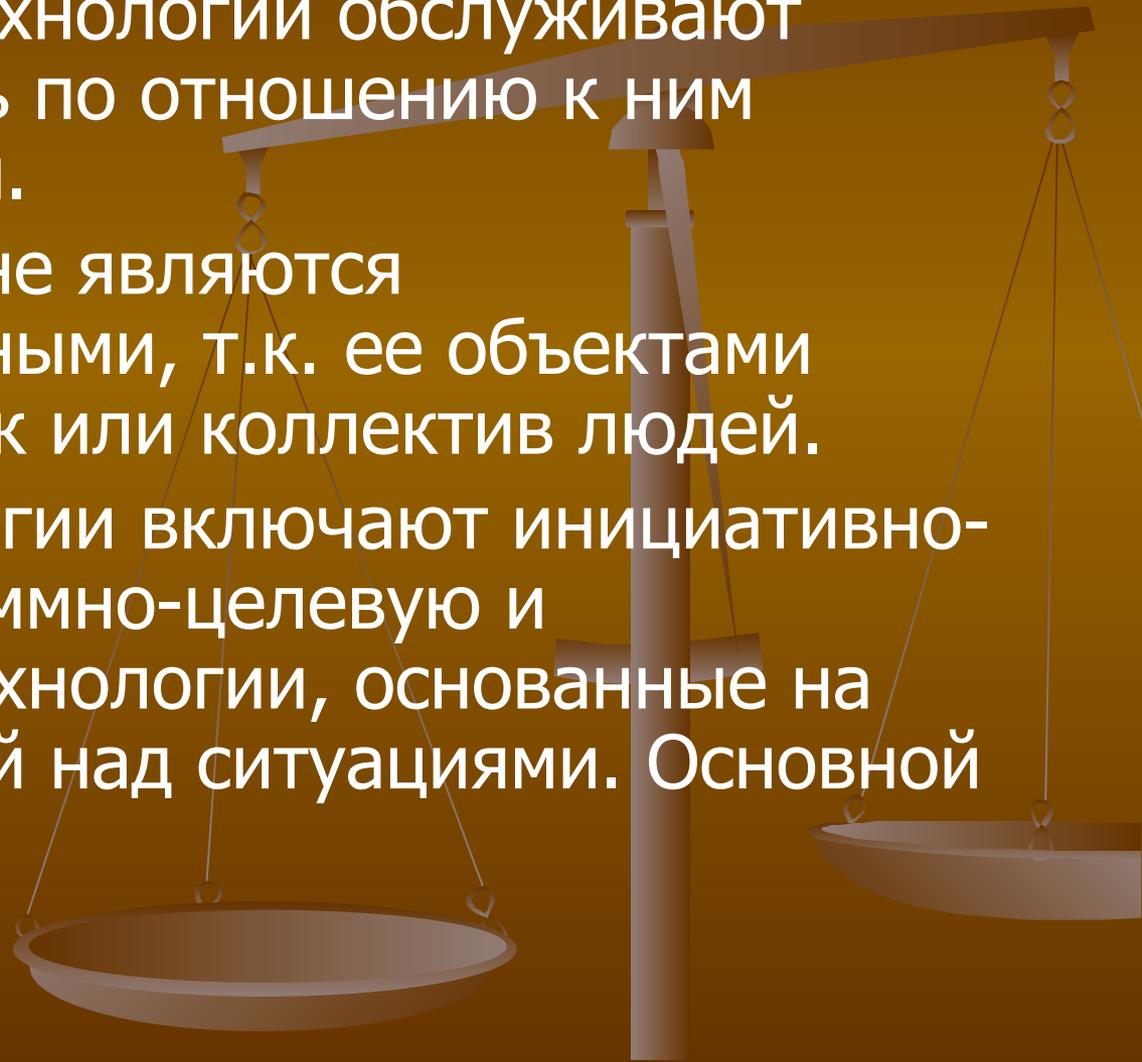
Технологии РУР включают:

- Методы и средства сбора и обработки информации;
- Приемы эффективного воздействия на персонал;
- Принципы, законы и закономерности организации и управления;
- Системы контроля.
- Основу технологий составляет бизнес-план, как для организации, так и для отдельного работника.



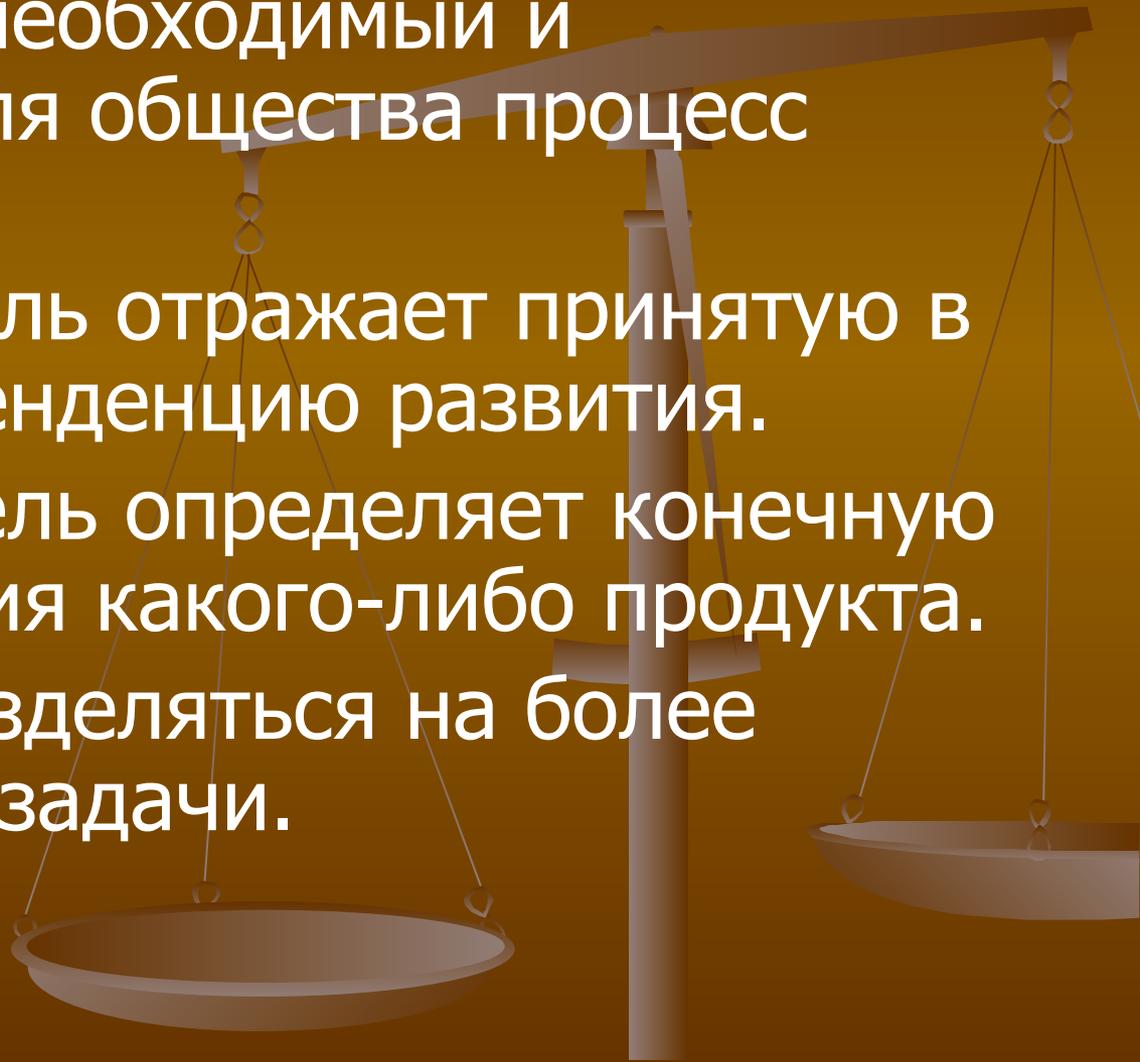
В состав технологий РУР входят целевые и процессорные.

- Процессорные технологии обслуживают целевые, являясь по отношению к ним инструментарием.
- Технологии РУР не являются детерминированными, т.к. ее объектами являются человек или коллектив людей.
- Целевые технологии включают инициативно-целевую, программно-целевую и регламентную технологии, основанные на приоритете целей над ситуациями. Основной предмет – цель.



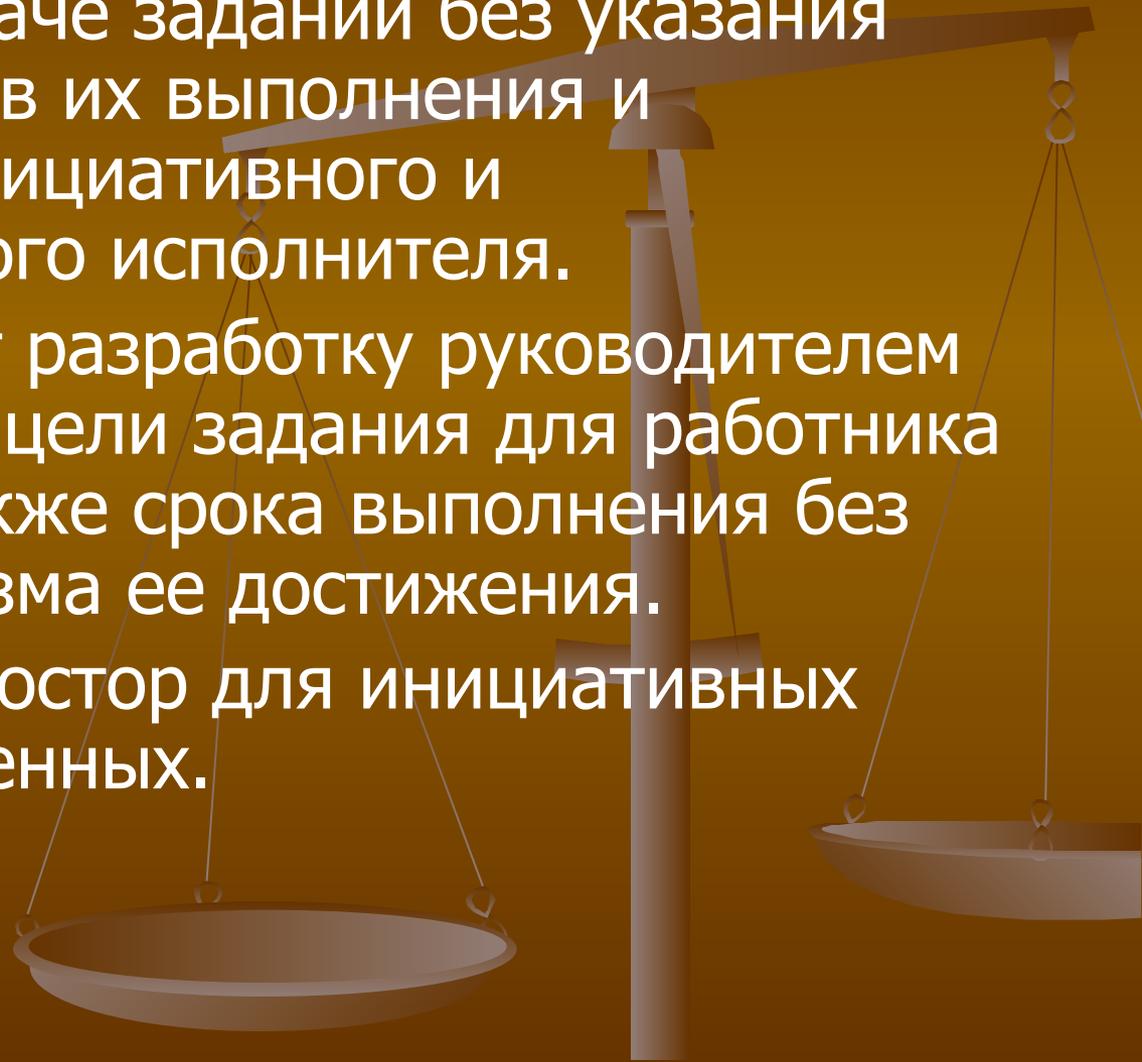
Цель организации – это желаемый и возможный для

- Организации, необходимый и приемлемый для общества процесс (явление).
- Как процесс цель отражает принятую в организации тенденцию развития.
- Как явление цель определяет конечную стадию создания какого-либо продукта.
- Цель может разделяться на более мелкие цели и задачи.

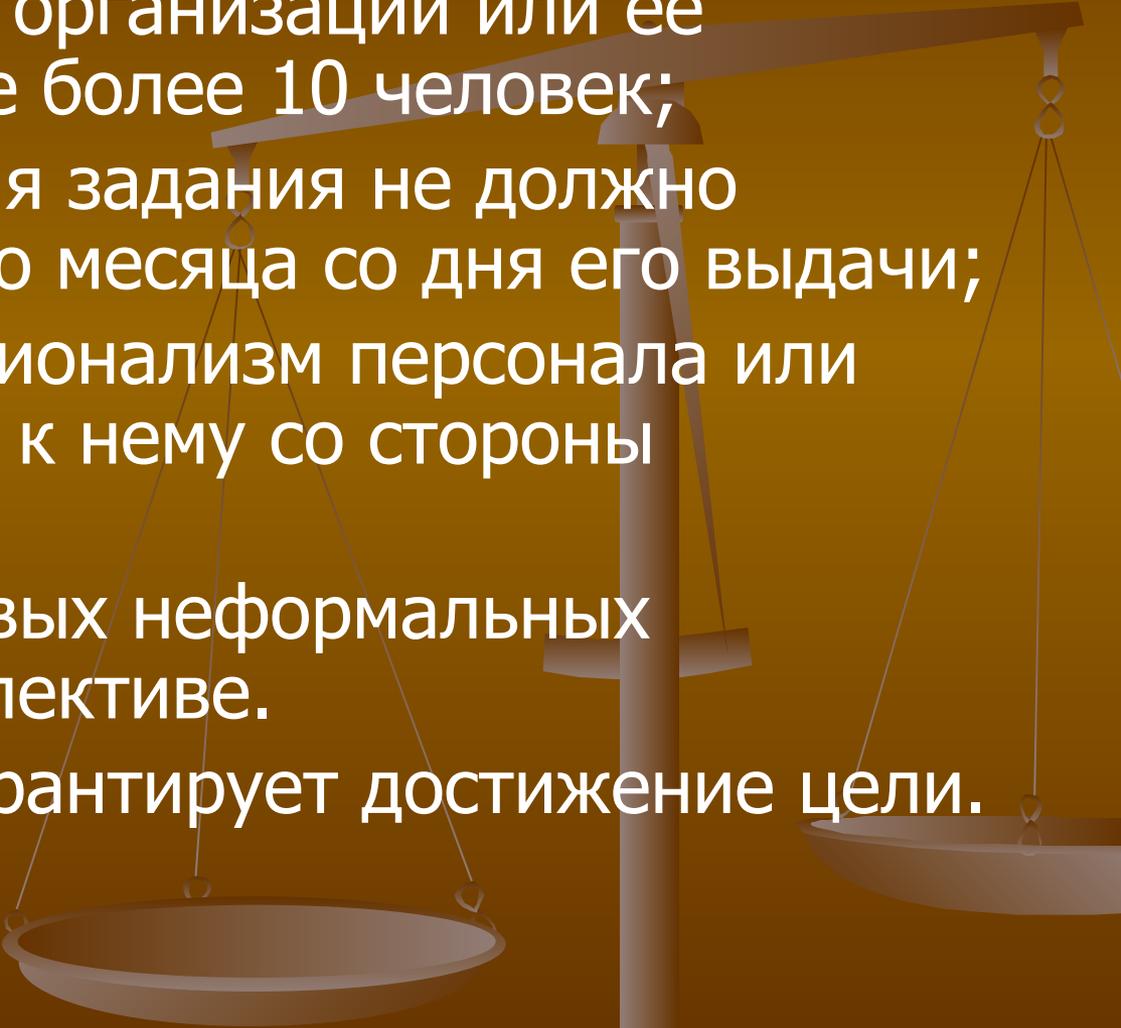


Инициативно-целевая технология

- Основана на выдаче заданий без указания средств и методов их выполнения и рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя.
- Предусматривает разработку руководителем только конечной цели задания для работника или группы, а также срока выполнения без указания механизма ее достижения.
- Дает большой простор для инициативных решений подчиненных.

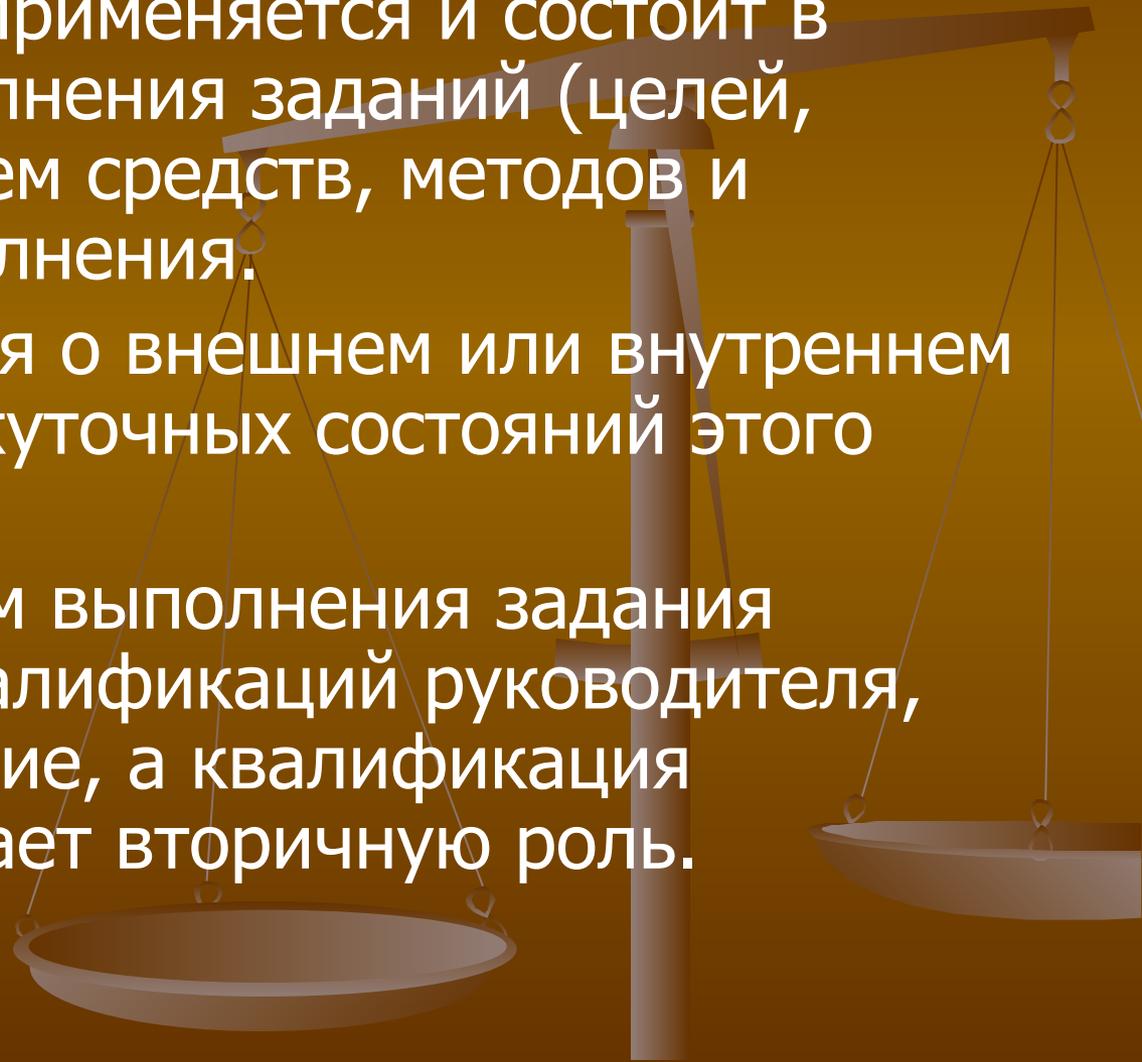


Основные условия использования технологии:

- Штат работников организации или ее подразделения не более 10 человек;
 - Время выполнения задания не должно превышать одного месяца со дня его выдачи;
 - Высокий профессионализм персонала или большое доверие к нему со стороны руководителя;
 - Наличие устойчивых неформальных отношений в коллективе.
 - Технология не гарантирует достижение цели.
- 

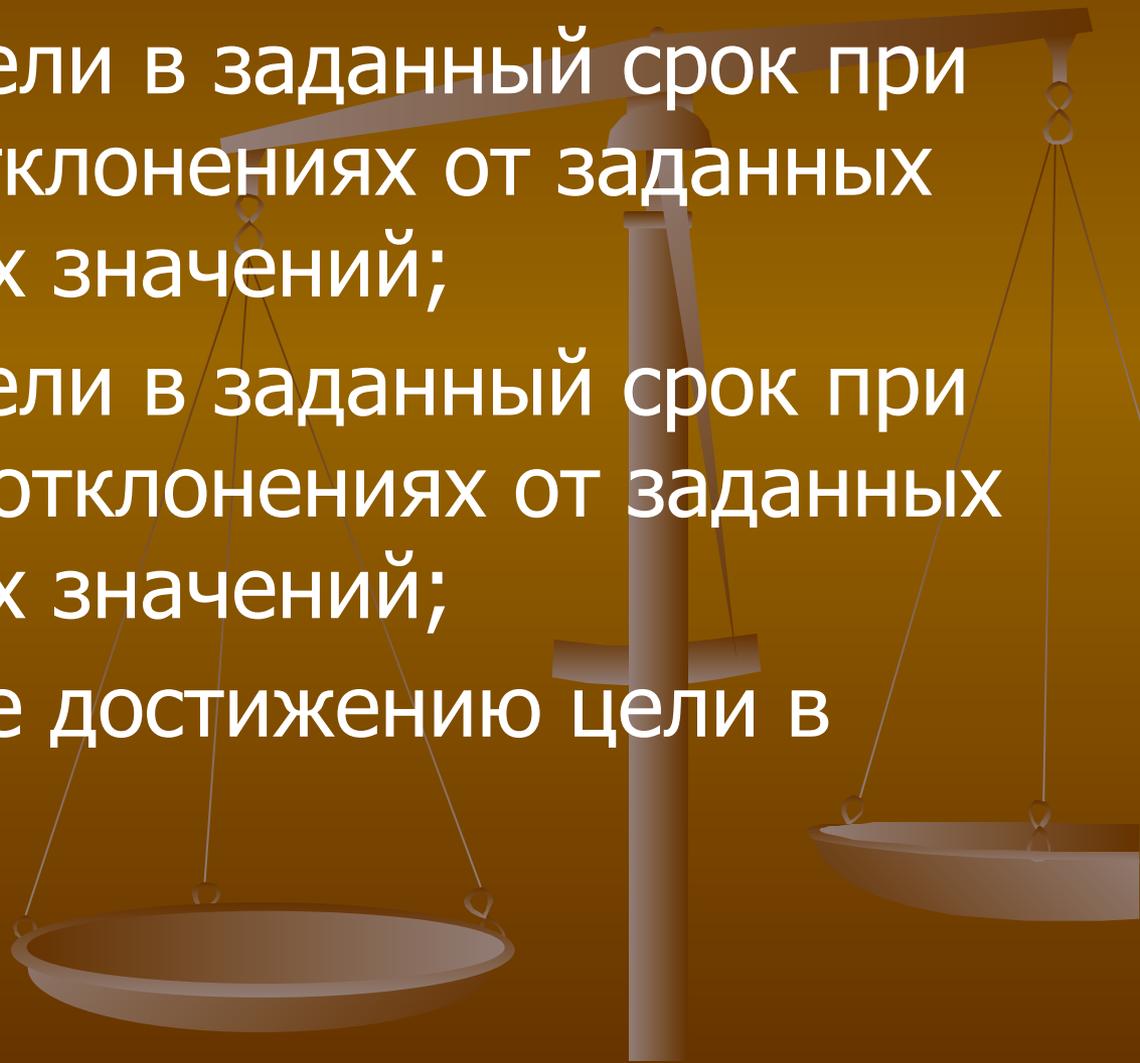
Программно-целевая технология

- Наиболее часто применяется и состоит в выдаче для исполнения заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени их выполнения.
- Имеются указания о внешнем или внутреннем контроле промежуточных состояний этого выполнения.
- Профессионализм выполнения задания определяется квалификаций руководителя, выдавшего задание, а квалификация исполнителя играет вторичную роль.



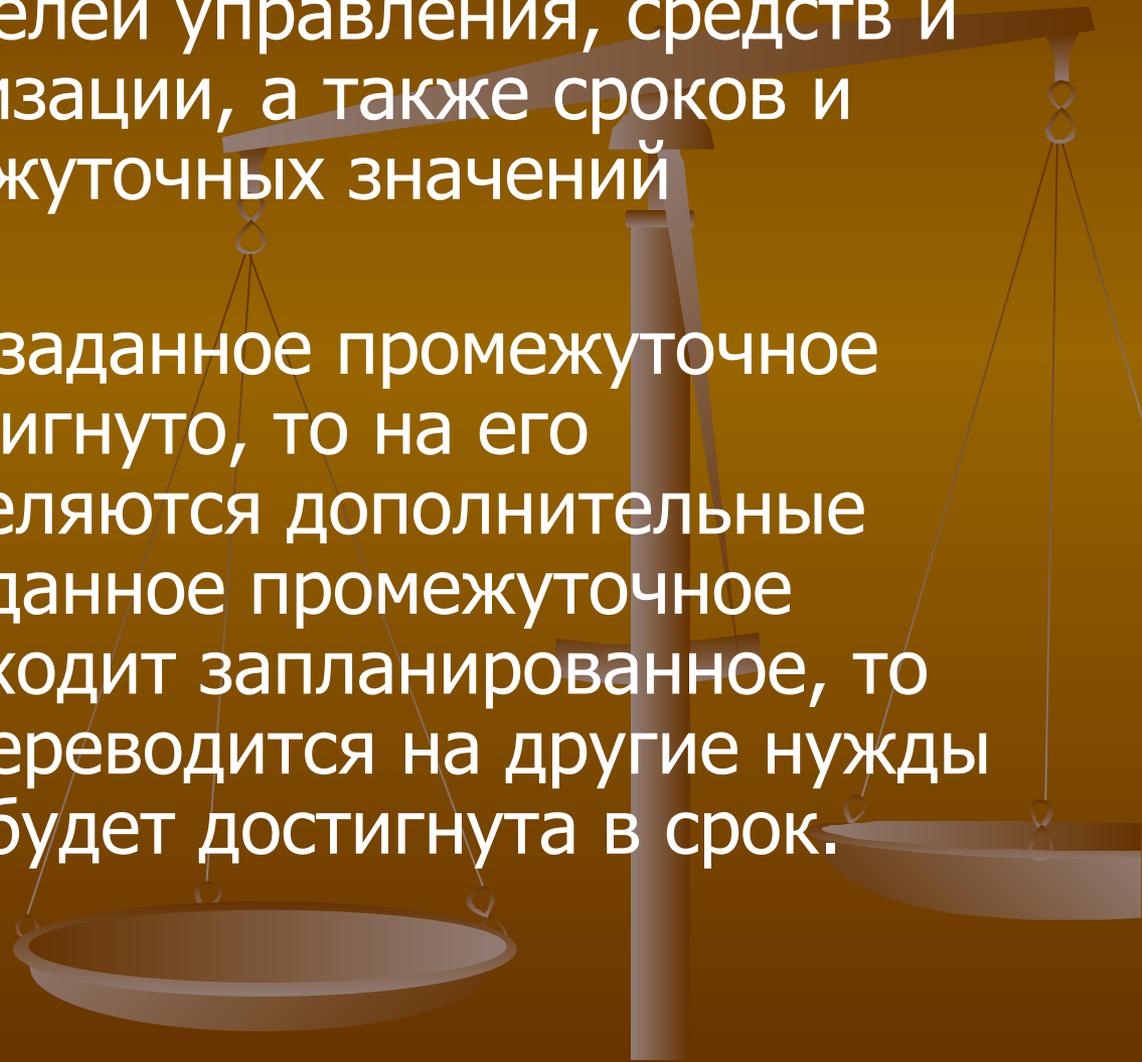
Применение технологии может привести к трем основным результатам:

- Достижению цели в заданный срок при приемлемых отклонениях от заданных промежуточных значений;
- Достижению цели в заданный срок при существенных отклонениях от заданных промежуточных значений;
- Устойчивому не достижению цели в заданный срок.



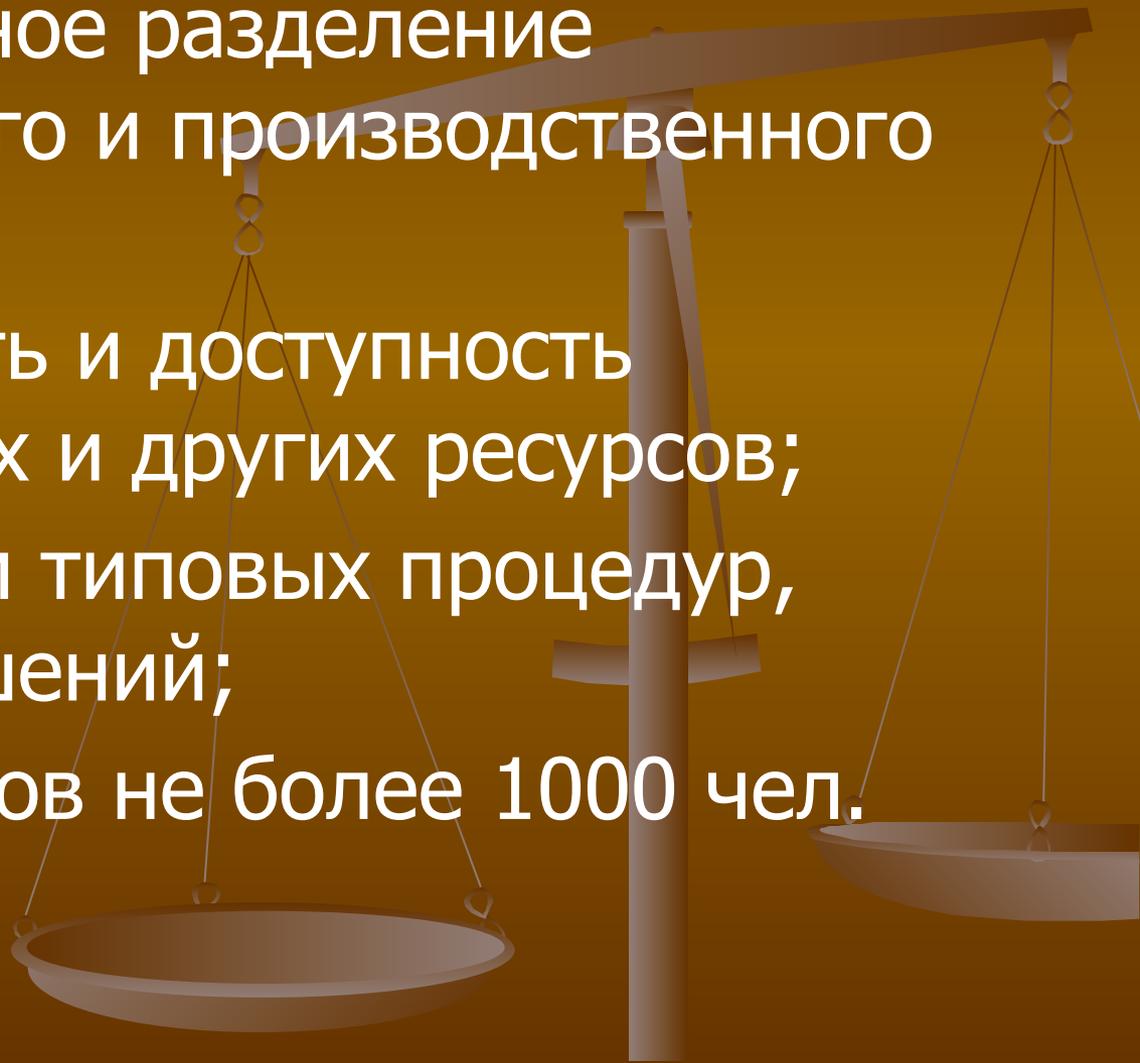
Данная технология предусматривает разработку

- Руководителем целей управления, средств и методов их реализации, а также сроков и состояний промежуточных значений процесса.
- Если какое-либо заданное промежуточное значение не достигнуто, то на его выполнение выделяются дополнительные ресурсы, если заданное промежуточное значение превосходит запланированное, то часть ресурсов переводится на другие нужды и при этом цель будет достигнута в срок.



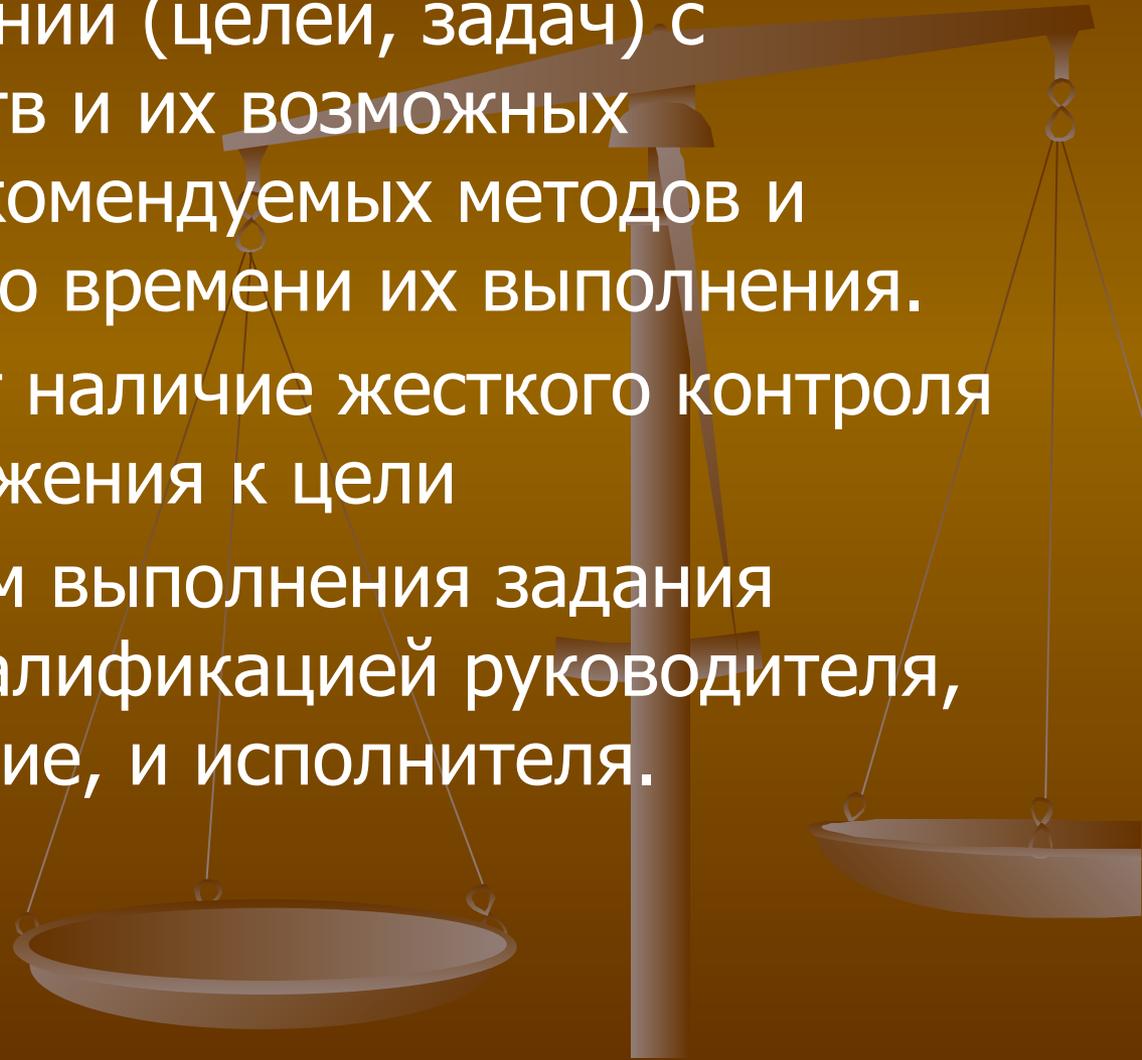
Основные условия применения программно-целев. технологии:

- Явно выраженное разделение управленческого и производственного труда;
- Определенность и доступность управленческих и других ресурсов;
- Большой объем типовых процедур, ситуаций и решений;
- Штат работников не более 1000 чел.

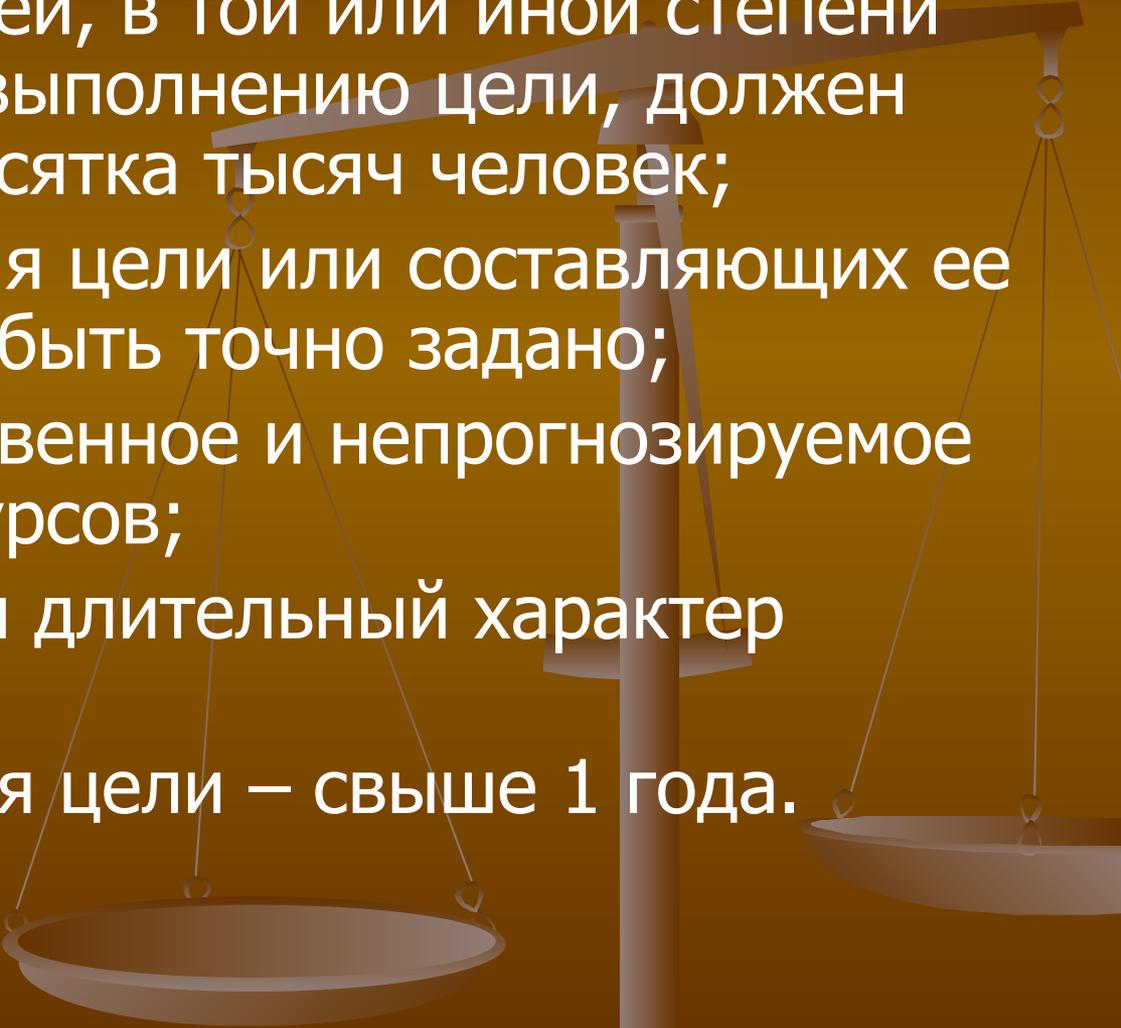


Регламентная технология состоит в выдаче для

- Исполнения заданий (целей, задач) с указанием средств и их возможных ограничений, рекомендуемых методов и ориентировочного времени их выполнения.
- Предусматривает наличие жесткого контроля процесса приближения к цели
- Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя, выдавшего задание, и исполнителя.



Основные условия использования технологии:

- Штат исполнителей, в той или иной степени привлеченных к выполнению цели, должен быть не менее десятка тысяч человек;
 - Время выполнения цели или составляющих ее задач не должно быть точно задано;
 - Возможно существенное и непрогнозируемое ограничение ресурсов;
 - Инновационный и длительный характер разработок;
 - Время достижения цели – свыше 1 года.
- 

Процессорные технологии РУР

- Для успешного выполнения каждая целевая технология РУР имеет свой набор процессорных технологий, представляющих механизм реализации целевых технологий (табл.).
- Технология: Управление по результатам основана на приоритете конечных результатов над планированием и прогнозированием, а руководитель корректирует действия и решения в зависимости от полученного результата.

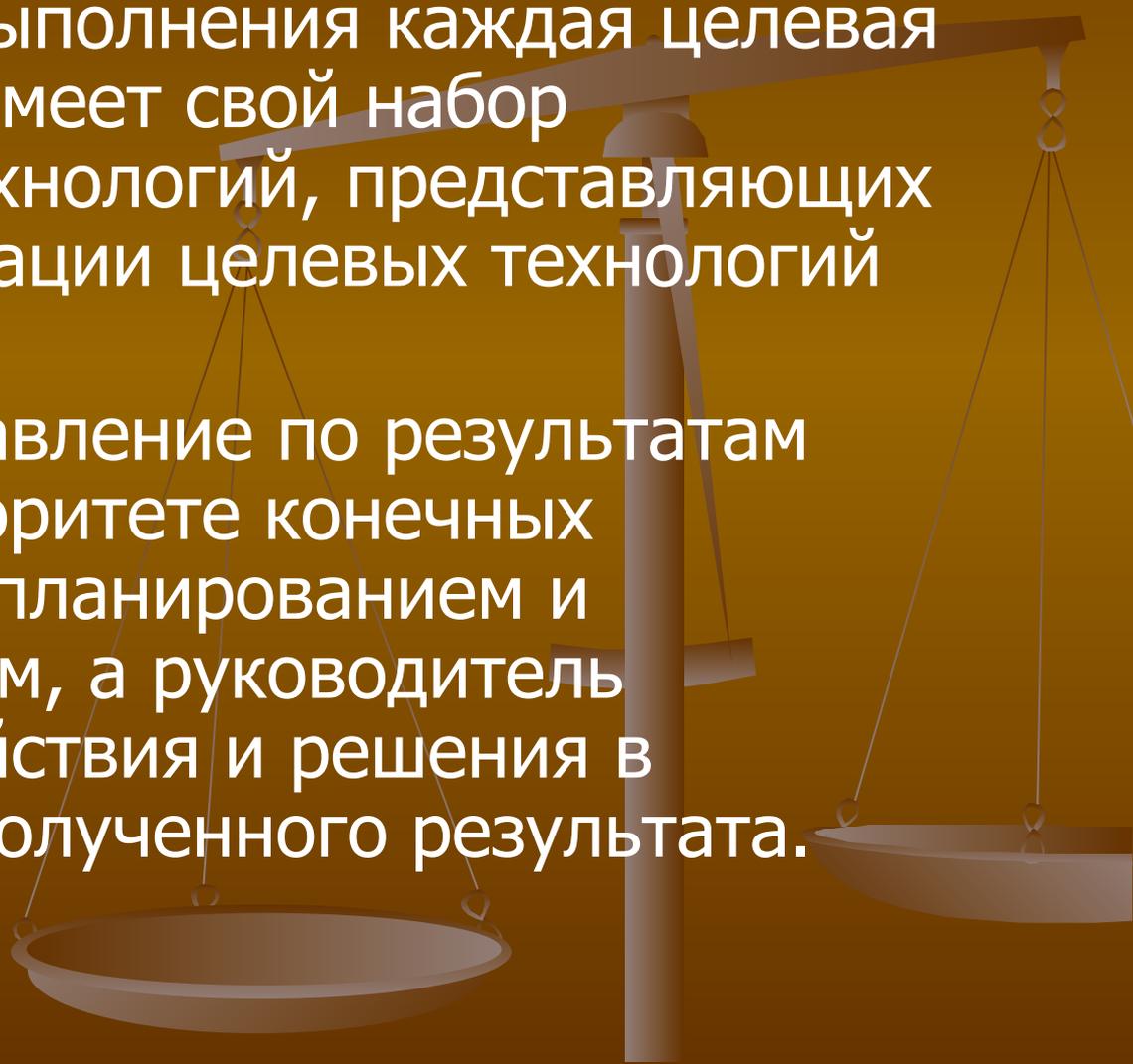
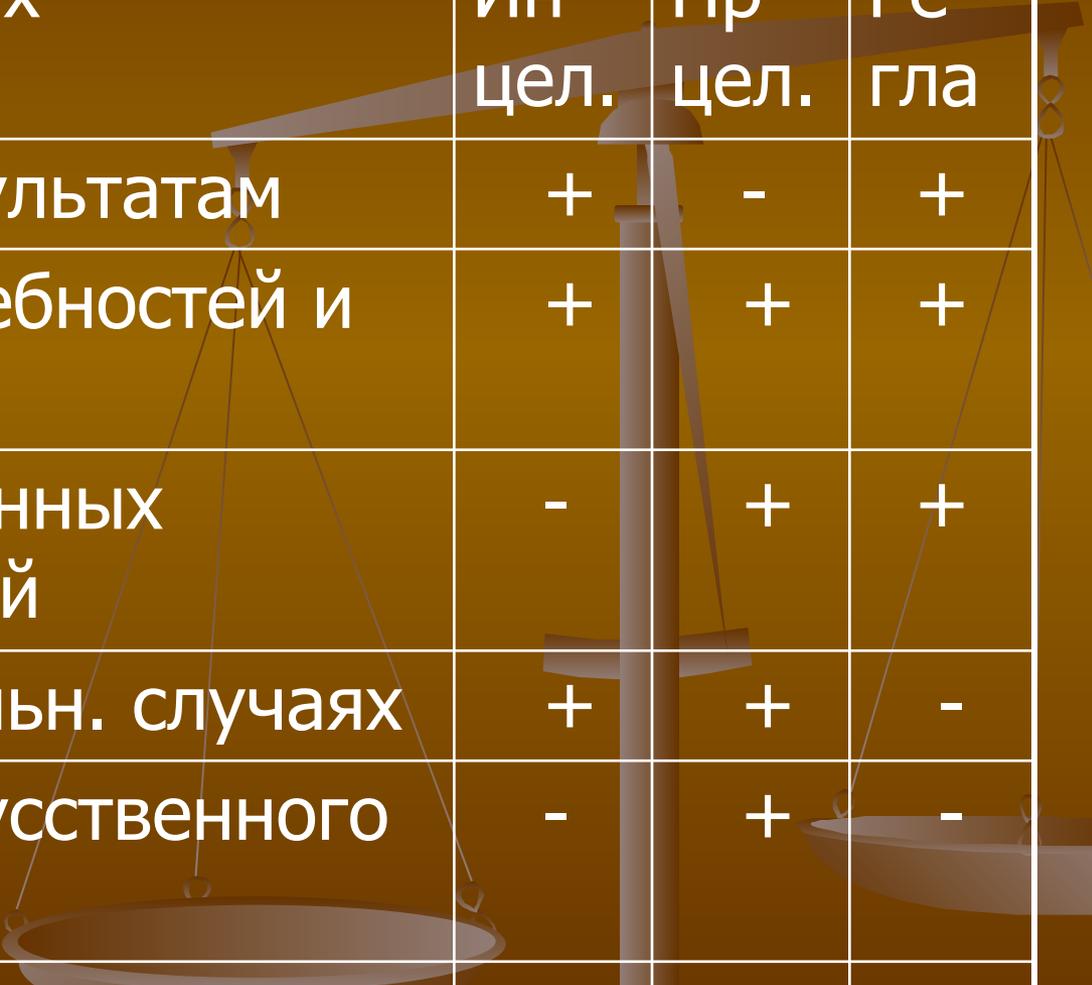


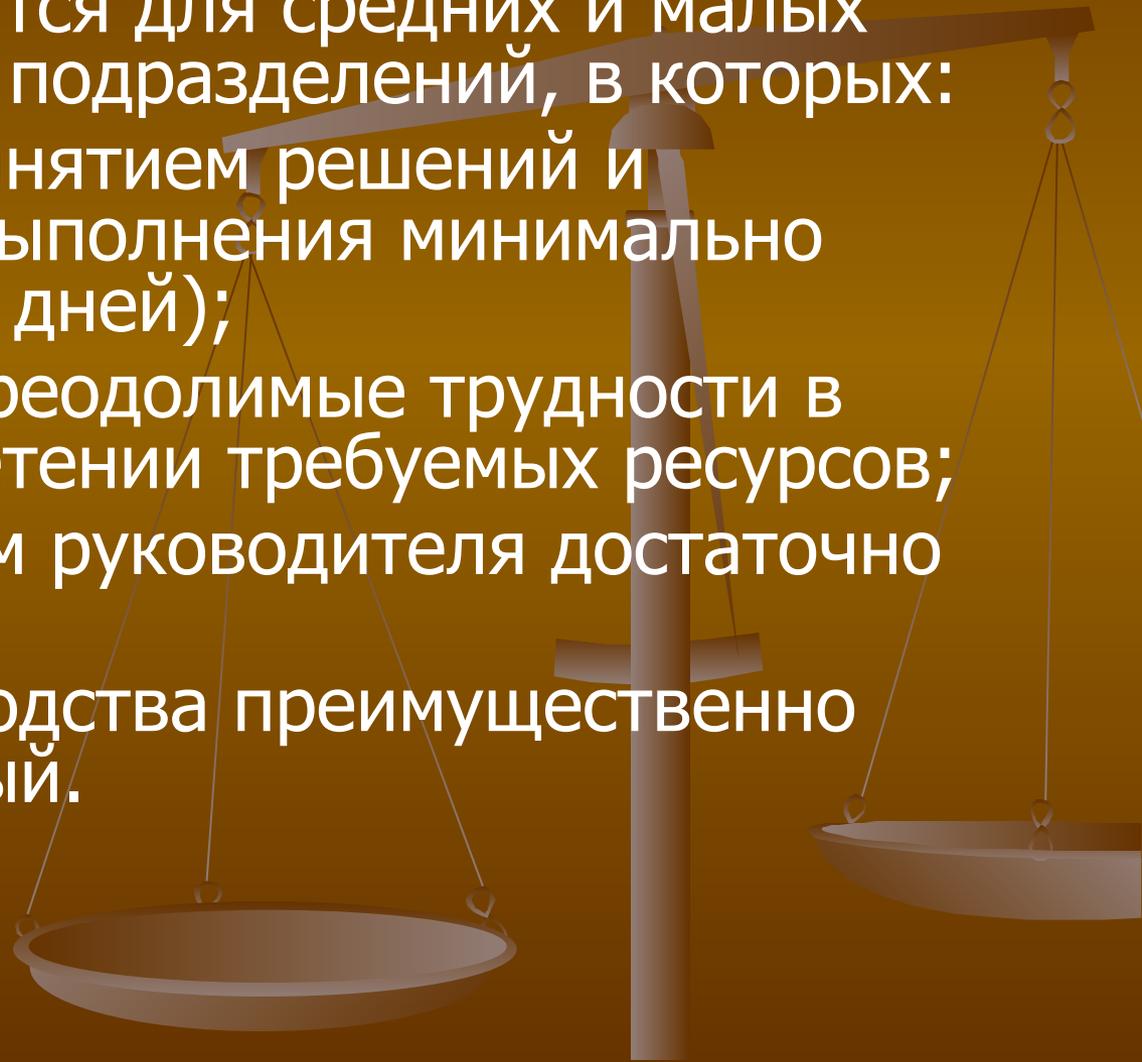
Таблица. Состав набора для реализации целевых технологий



Набор процессорных технологий	Ин-цел.	Пр-цел.	Ре-гла
Управление по результатам	+	-	+
Упр-е на базе потребностей и интересов	+	+	+
Упр-е путем постоянных проверок и указаний	-	+	+
Упр-е в исключительн. случаях	+	+	-
Упр-е на базе «искусственного интеллекта»	-	+	-
Упр-е на базе актив. персонала	+	-	+

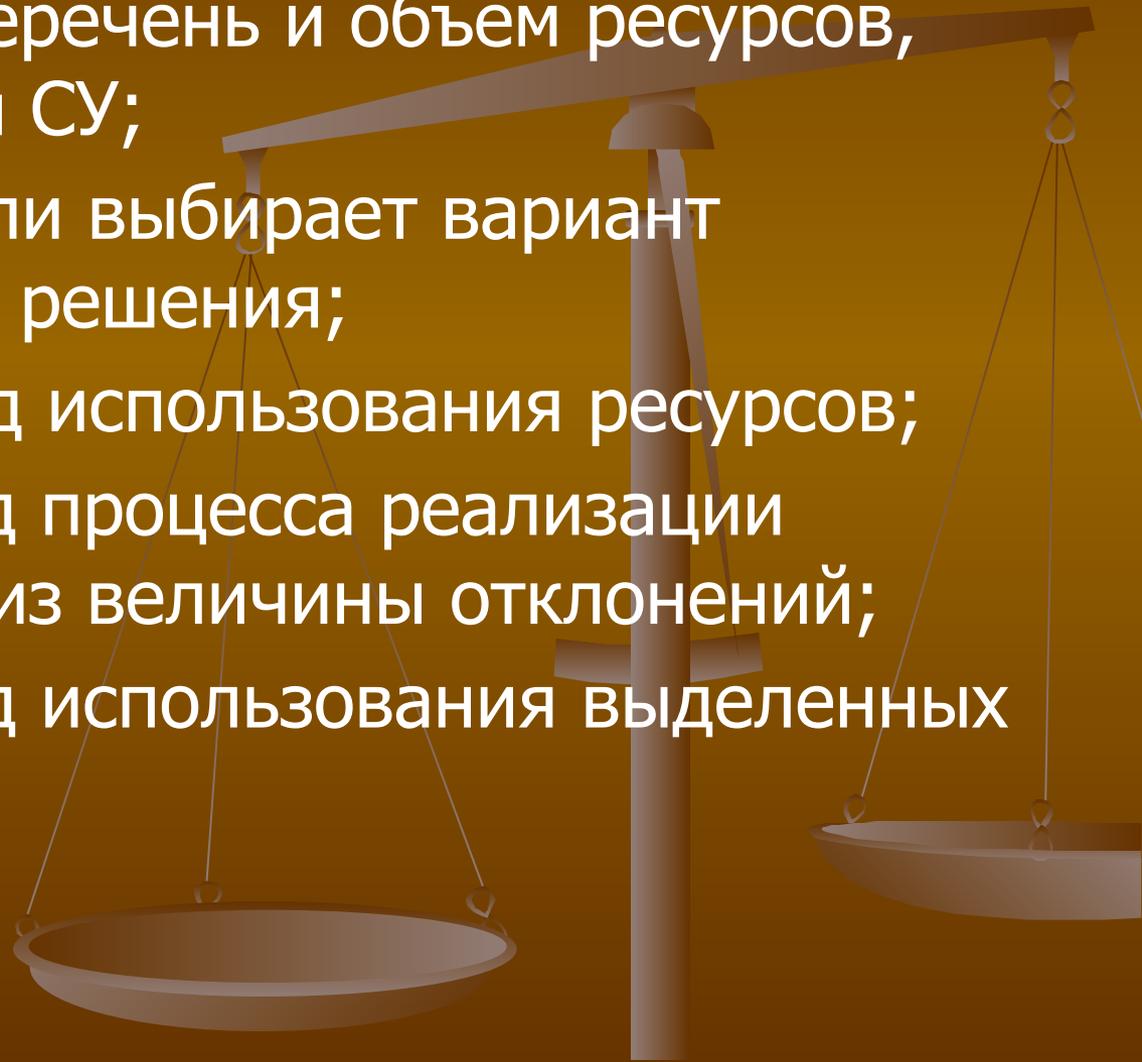
Технология «Управление по результатам»

- Хорошо реализуется для средних и малых организаций или подразделений, в которых:
- Время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней);
- Отсутствуют непреодолимые трудности в быстром приобретении требуемых ресурсов;
- Профессионализм руководителя достаточно высок;
- Характер производства преимущественно механизированный.



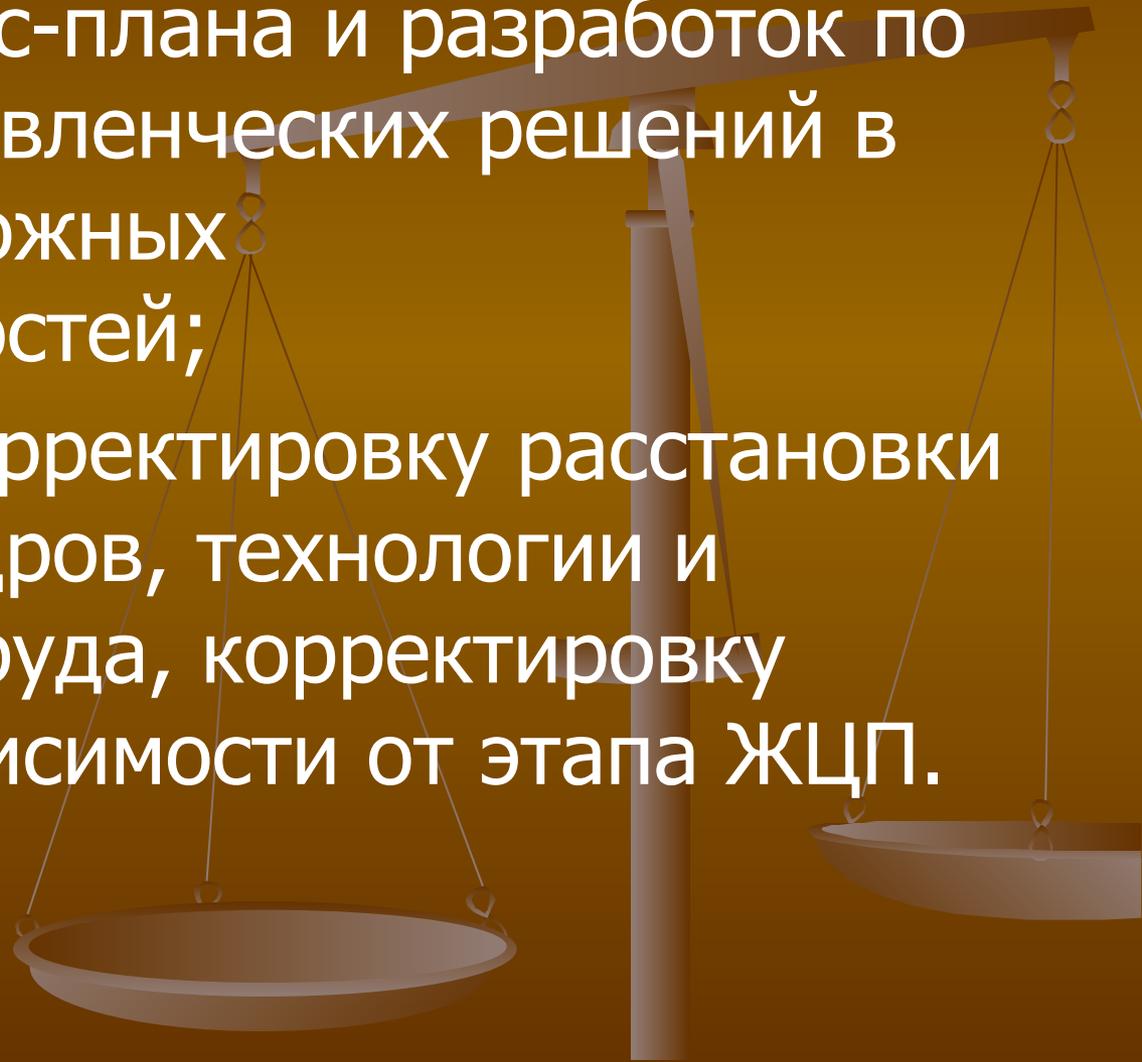
В рамках данной технологии руководитель:

- Разрабатывает перечень и объем ресурсов, необходимых для СУ;
- Разрабатывает или выбирает вариант первоначального решения;
- Контролирует ход использования ресурсов;
- Корректирует ход процесса реализации решений исходя из величины отклонений;
- Корректирует ход использования выделенных ресурсов.



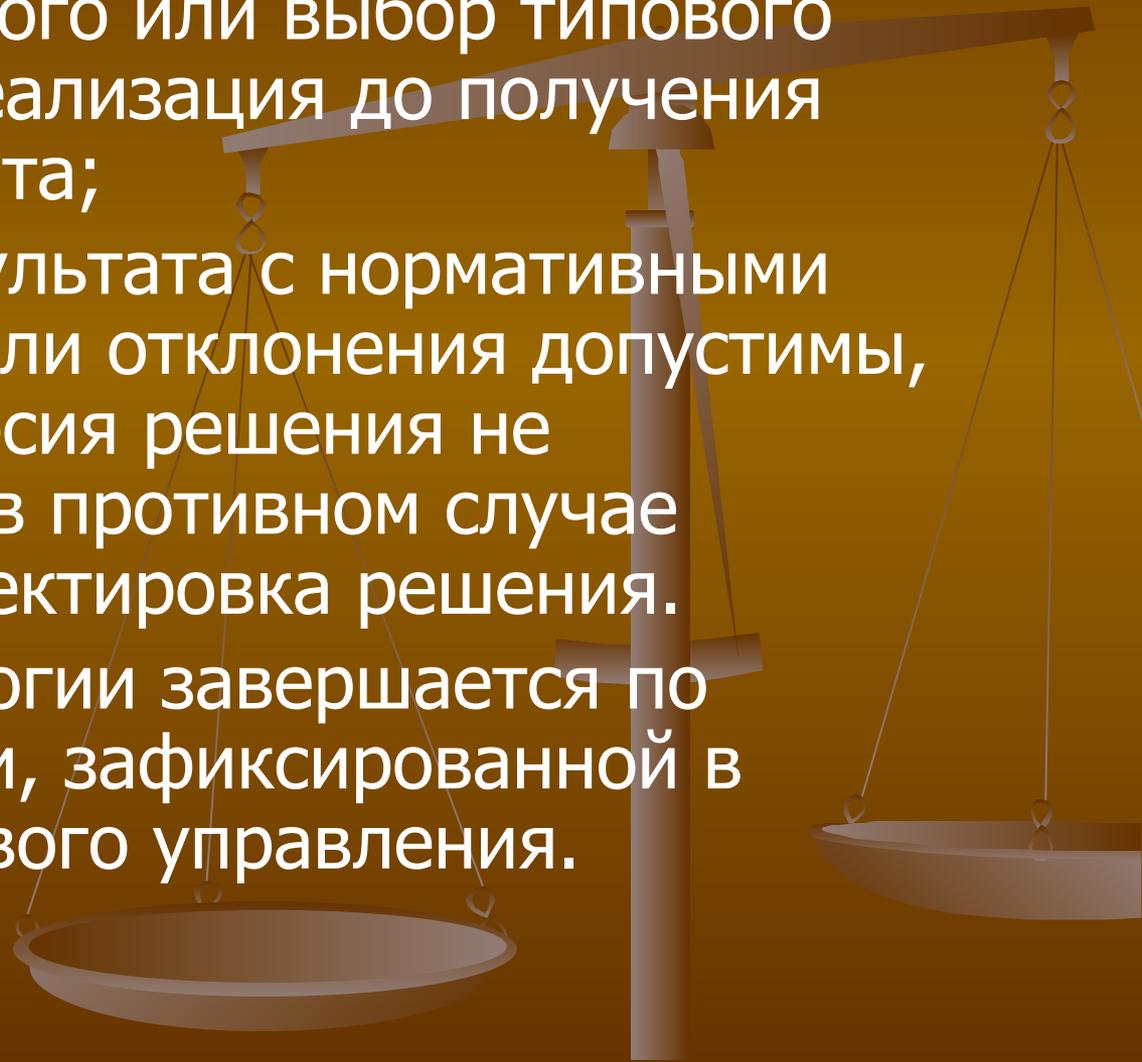
Реализация данной технологии предполагает:

- Наличие бизнес-плана и разработок по принятию управленческих решений в условиях возможных неопределенностей;
- Постоянную корректировку расстановки и обучения кадров, технологии и организации труда, корректировку решений в зависимости от этапа ЖЦП.



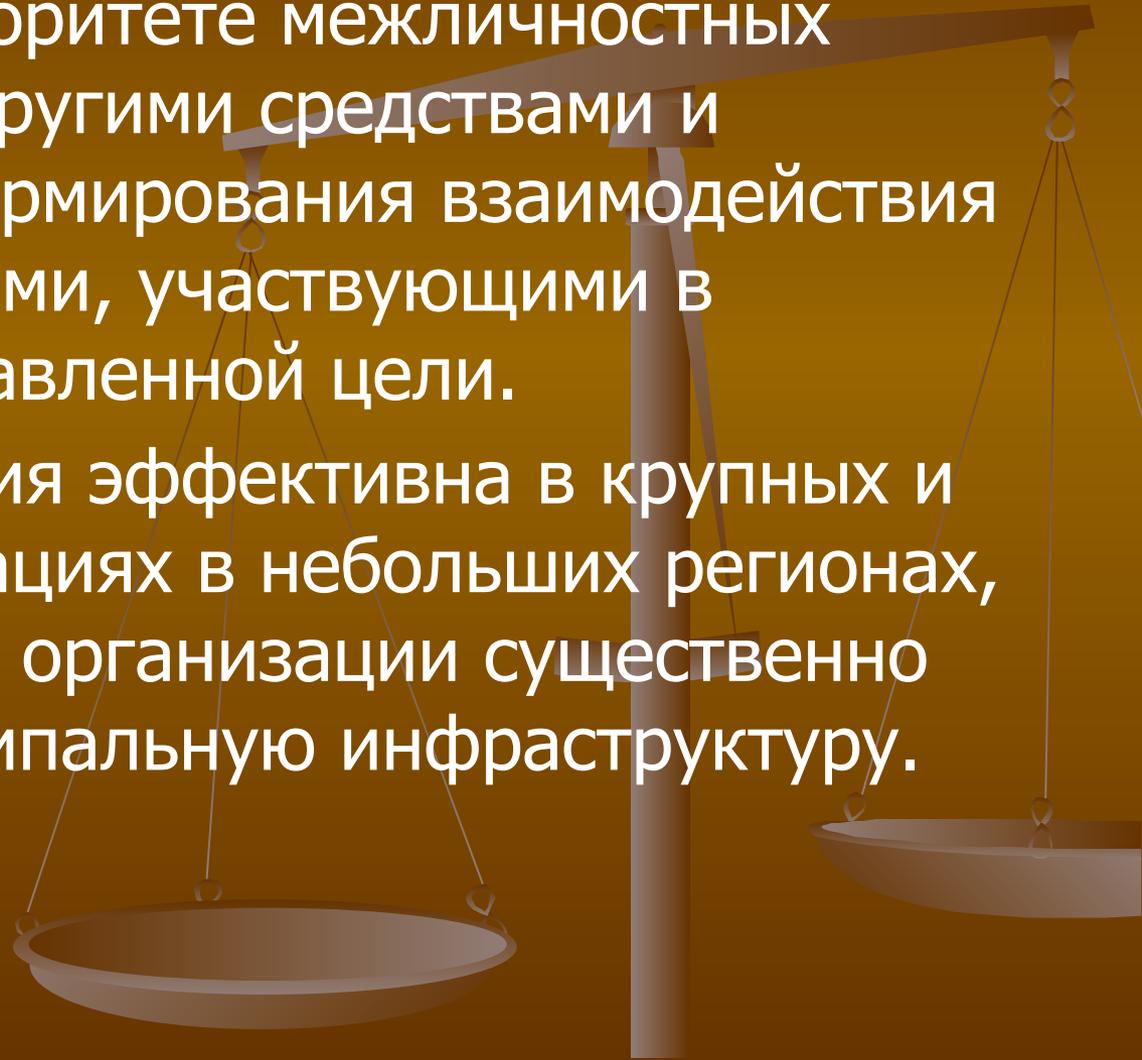
Технология предусматривает два основных этапа в реализации:

- 1. Разработка нового или выбор типового решения и его реализация до получения первого результата;
- 2. Сравнение результата с нормативными показателями. Если отклонения допустимы, то последняя версия решения не корректируется, в противном случае проводится корректировка решения.
- Действие технологии завершается по достижению цели, зафиксированной в технологии целевого управления.



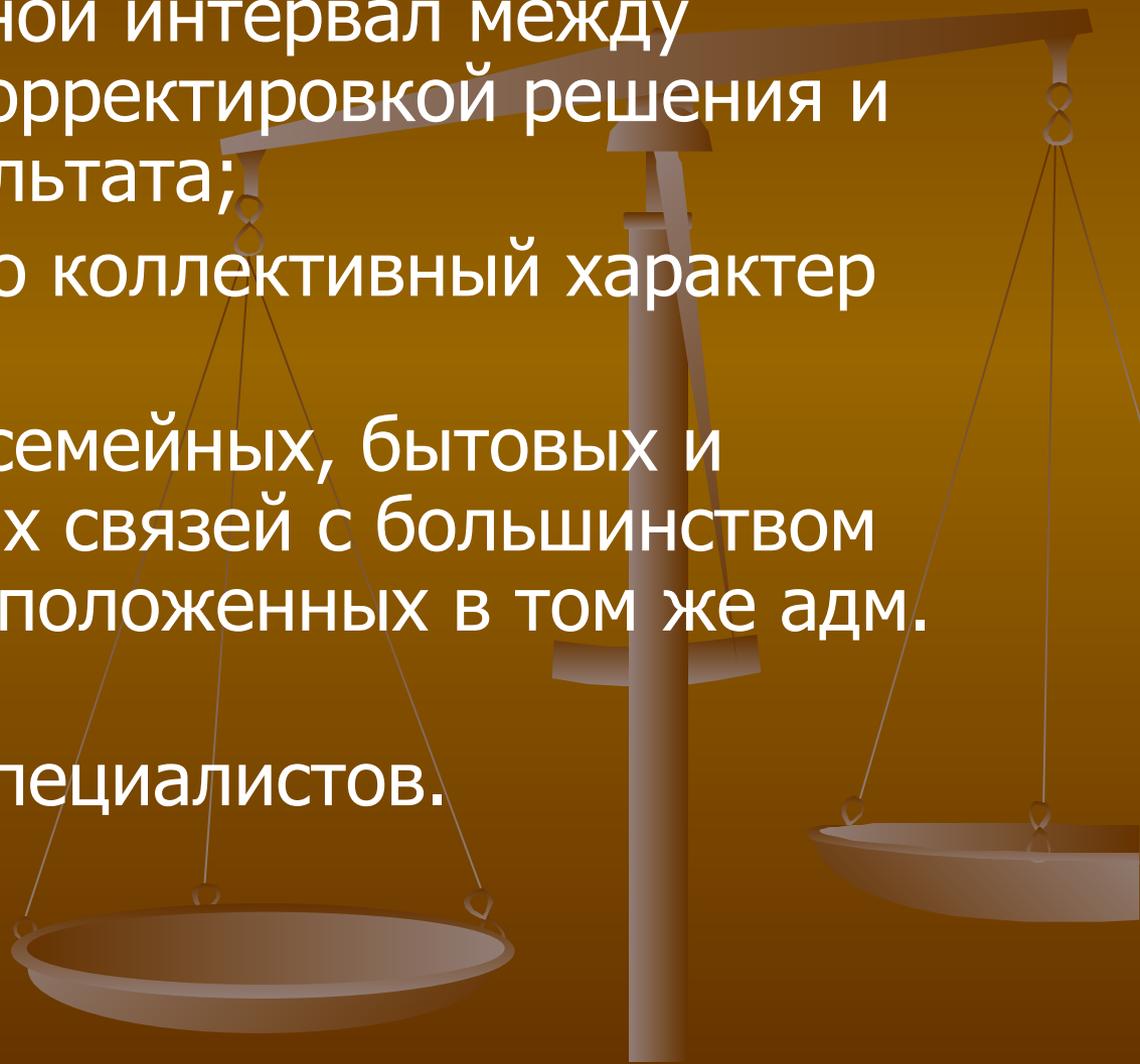
Технология: Управление на базе потребностей и интересов

- Основана на приоритете межличностных отношений над другими средствами и методами для формирования взаимодействия между работниками, участвующими в реализации поставленной цели.
- Данная технология эффективна в крупных и средних организациях в небольших регионах, где деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру.

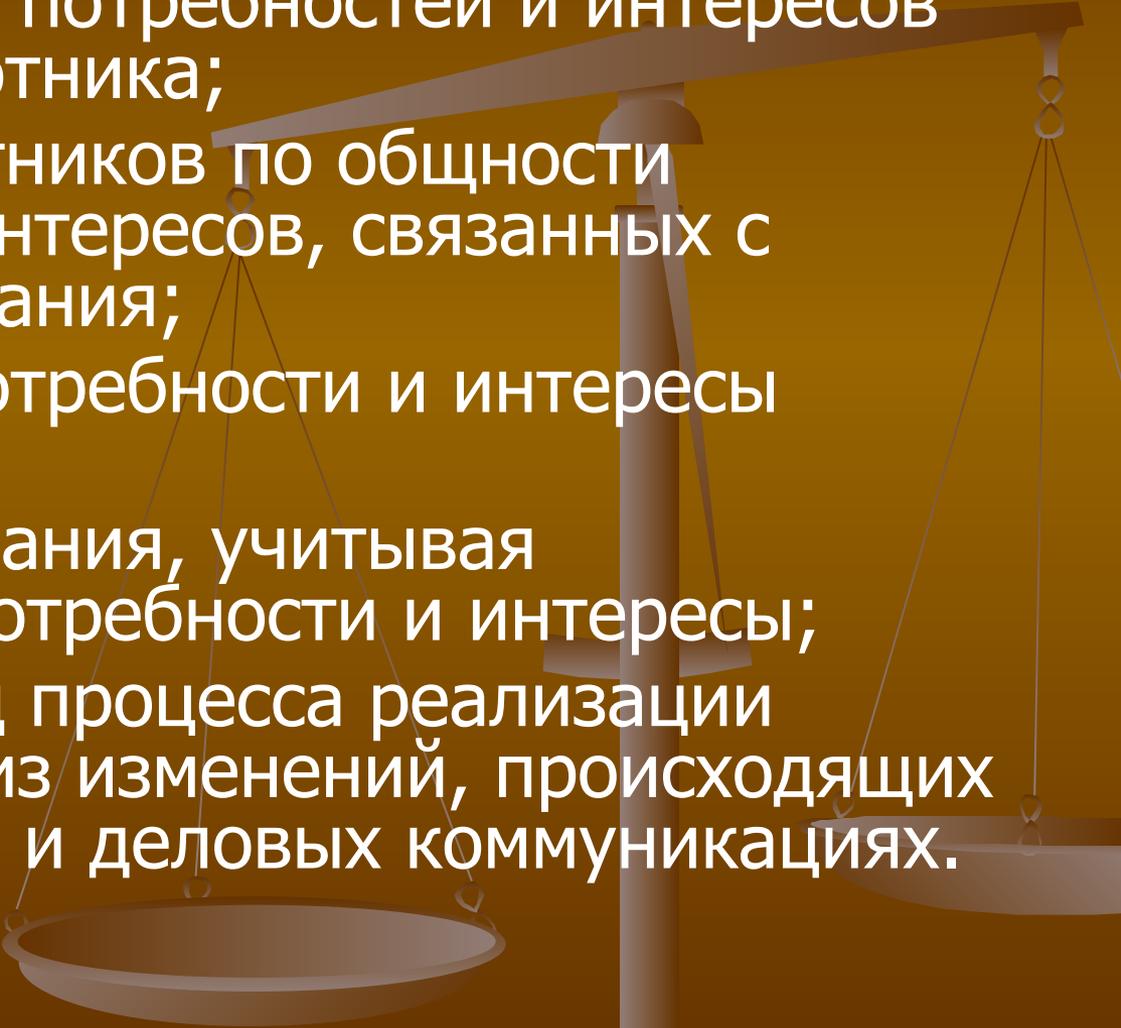


Дополнительные условия применения технологии:

- Большой временной интервал между принятием или корректировкой решения и получением результата;
- Преимущественно коллективный характер работы;
- Наличие тесных семейных, бытовых и производственных связей с большинством организаций, расположенных в том же адм. регионе;
- Наличие рынка специалистов.

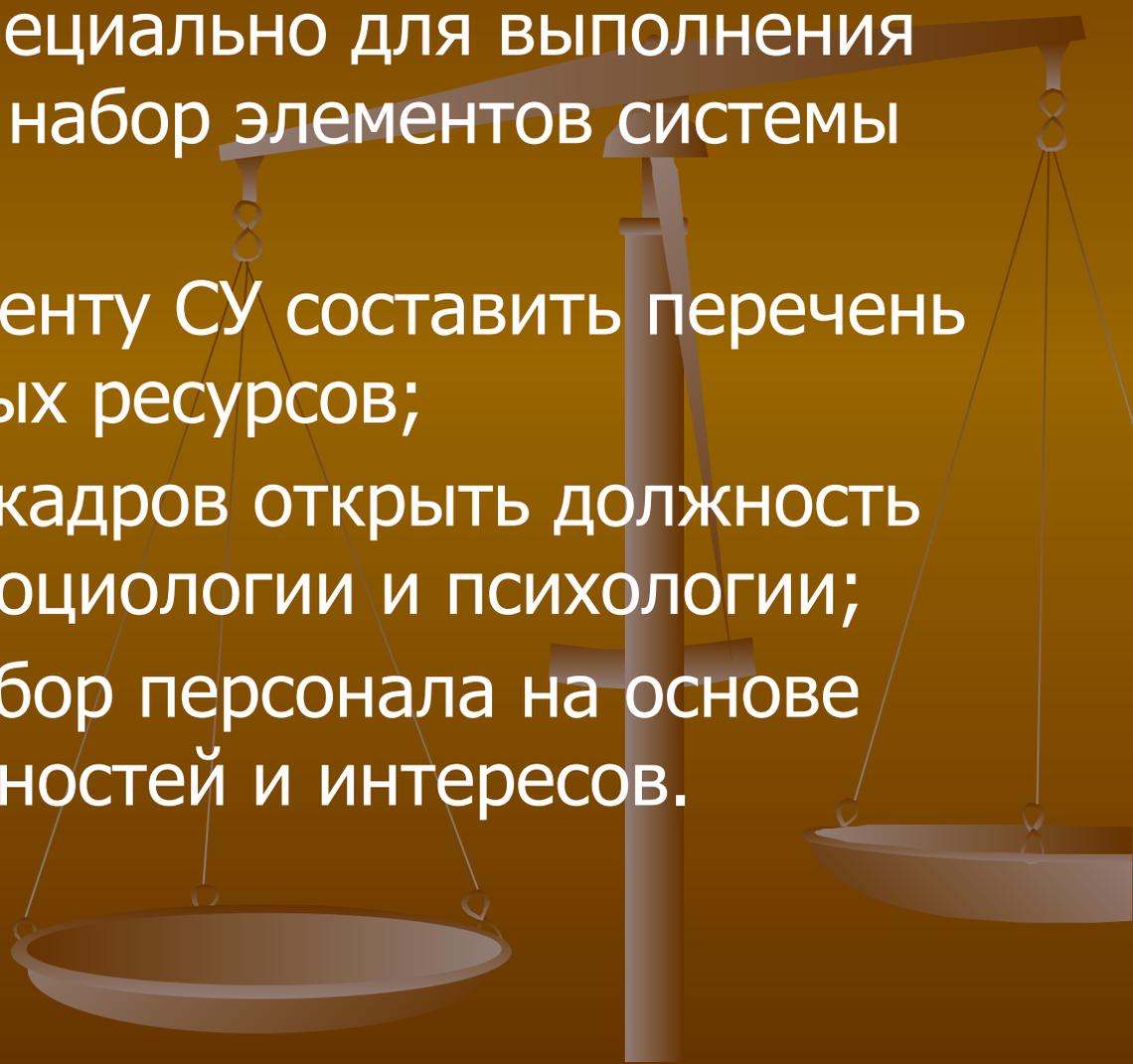


В рамках данной технологии руководитель:

- Формирует набор потребностей и интересов для каждого работника;
 - Группирует работников по общности потребностей и интересов, связанных с выполнением задания;
 - Согласовывает потребности и интересы работников;
 - Распределяет задания, учитывая корпоративные потребности и интересы;
 - Корректирует ход процесса реализации решений исходя из изменений, происходящих в межличностных и деловых коммуникациях.
- 

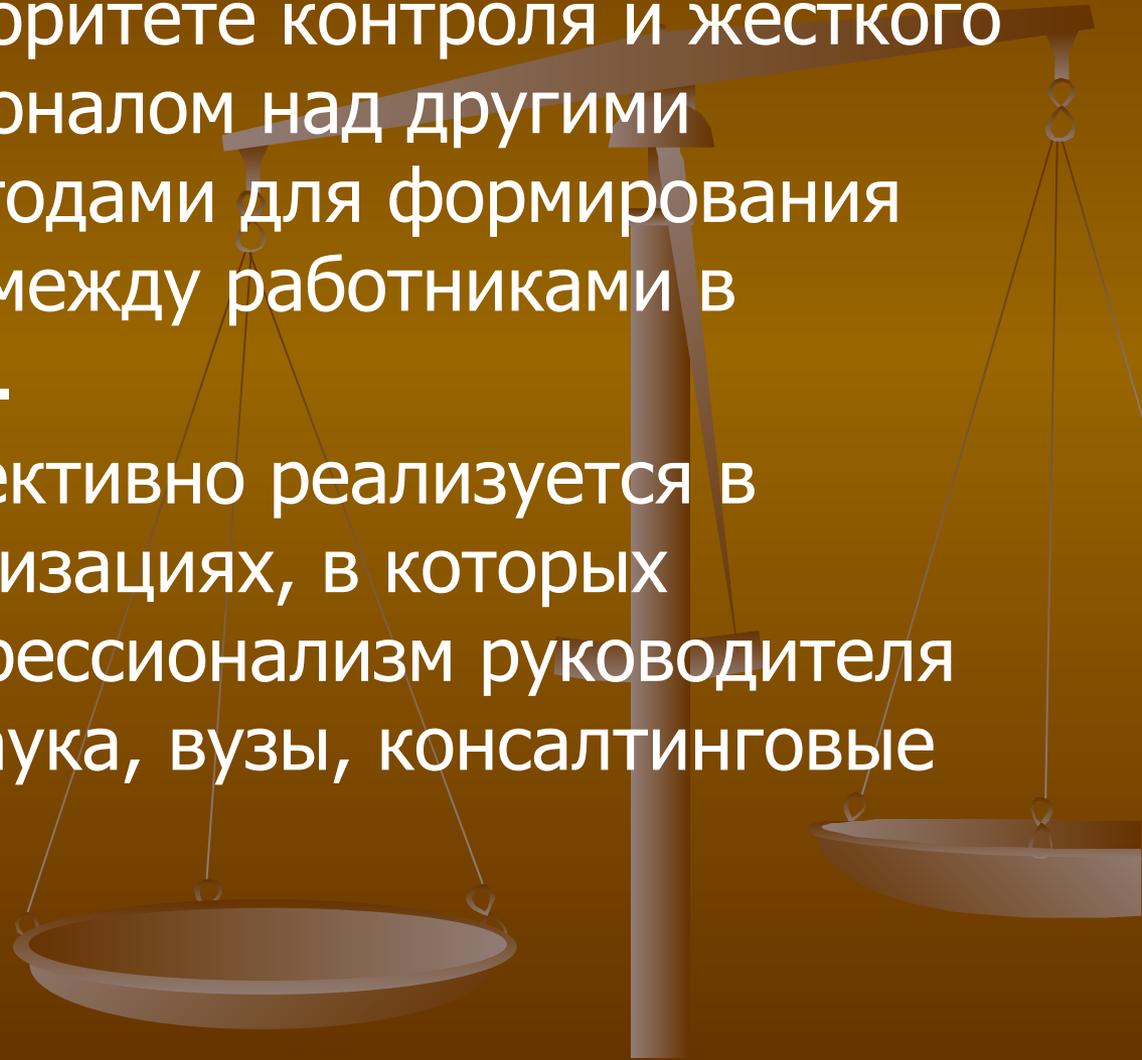
Для реализации технологии необходимо:

- Сформировать специально для выполнения конкретной цели набор элементов системы управления (СУ);
- По каждому элементу СУ составить перечень и объем требуемых ресурсов;
- В рамках отдела кадров открыть должность специалиста по социологии и психологии;
- Осуществить подбор персонала на основе общности потребностей и интересов.



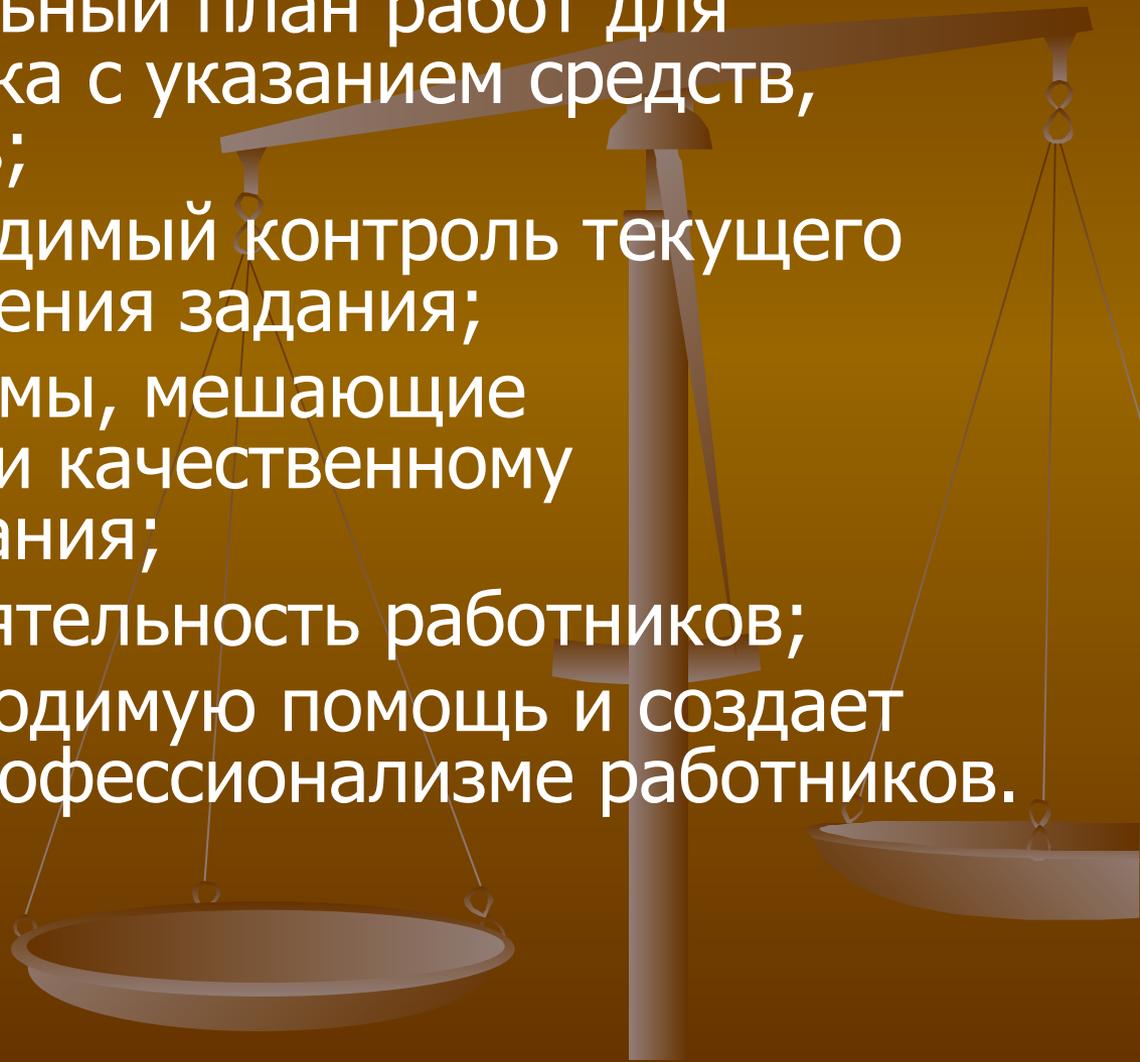
Технология: Управление путем постоянных проверок и указаний:

- Основана на приоритете контроля и жесткого управления персоналом над другими средствами и методами для формирования взаимодействия между работниками в реализации цели.
- Технология эффективно реализуется в небольших организациях, в которых авторитет и профессионализм руководителя вне сомнений (наука, вузы, консалтинговые фирмы).



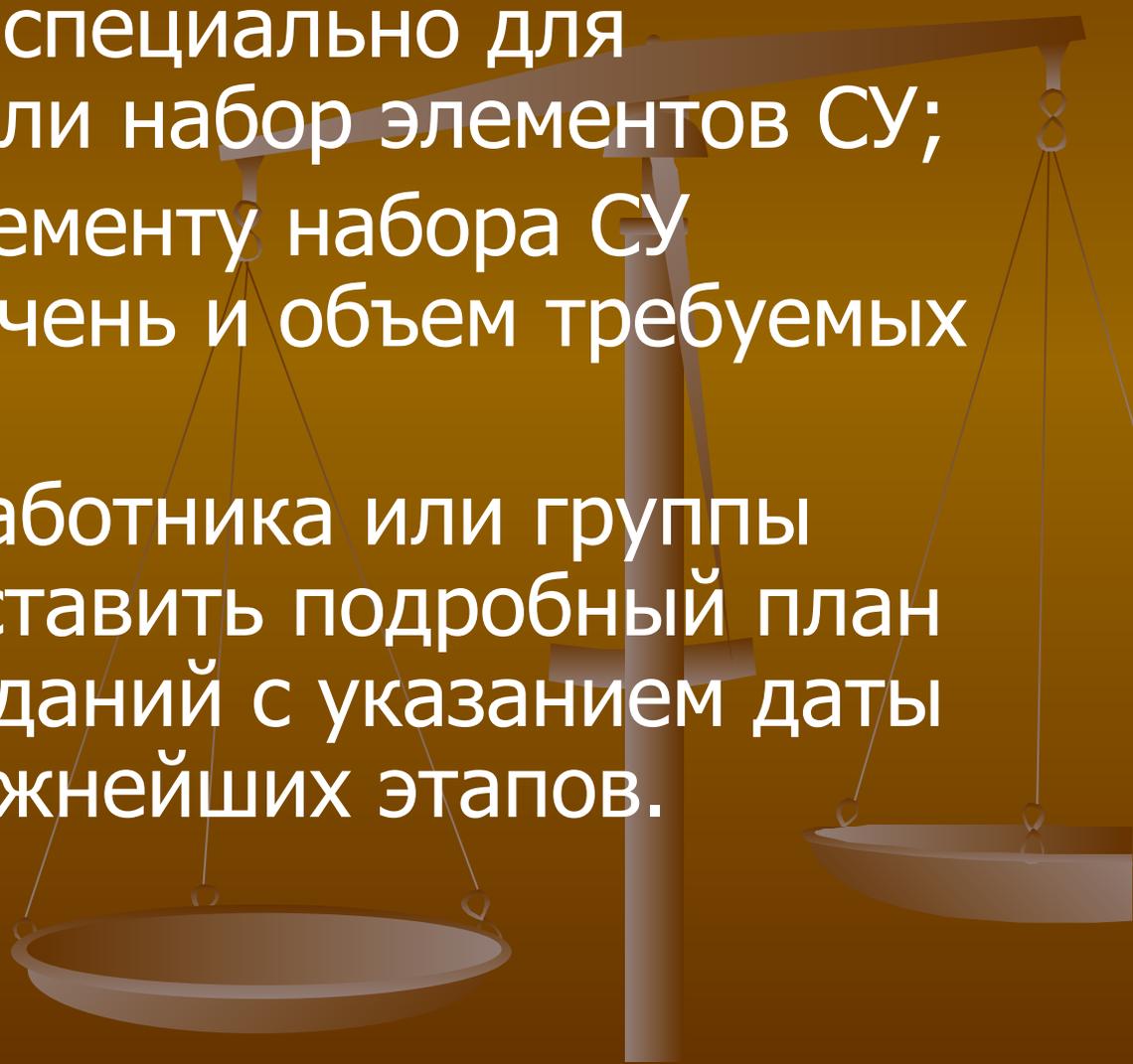
В рамках данной технологии руководитель:

- Формирует детальный план работ для каждого работника с указанием средств, методов и сроков;
- Проводит необходимый контроль текущего процесса выполнения задания;
- Выявляет проблемы, мешающие своевременному и качественному выполнению задания;
- Корректирует деятельность работников;
- Оказывает необходимую помощь и создает базу данных о профессионализме работников.



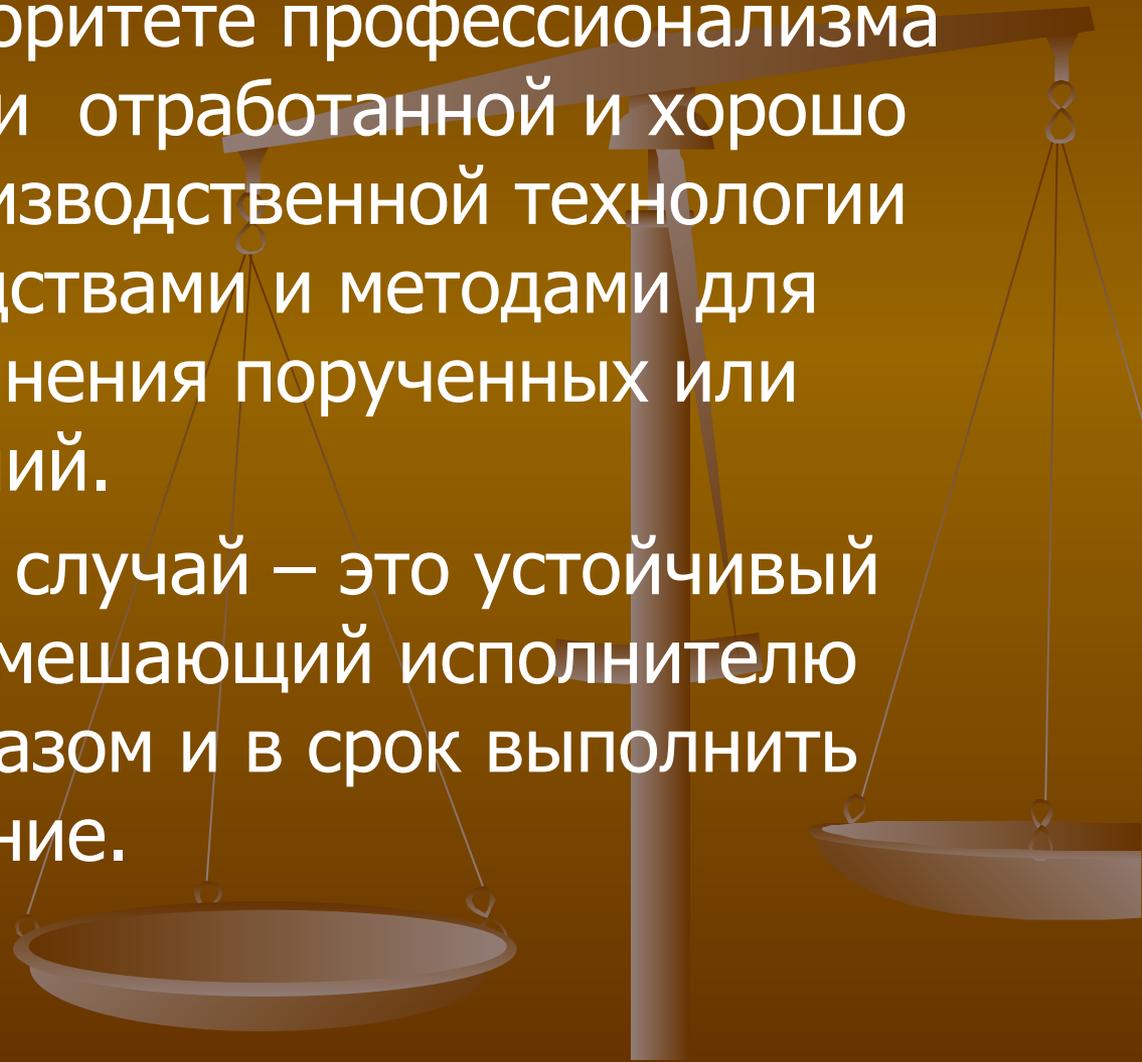
Для реализации технологии необходимо:

- Сформировать специально для выполнения цели набор элементов СУ;
- По каждому элементу набора СУ составить перечень и объем требуемых ресурсов;
- Для каждого работника или группы работников составить подробный план выполнения заданий с указанием даты и объема ее важнейших этапов.



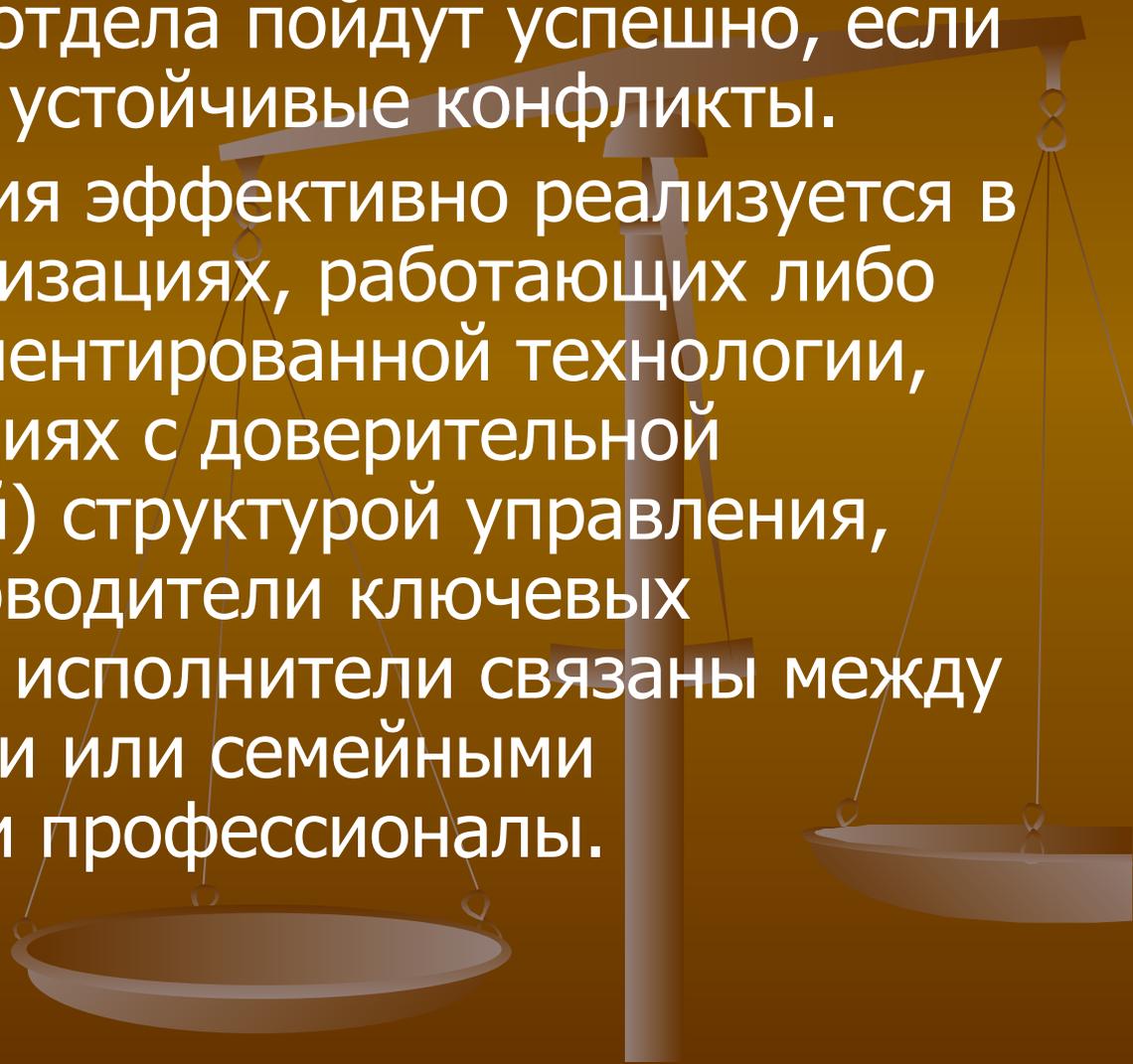
Технология: Управление в исключительных случаях

- Основана на приоритете профессионализма исполнителей или отработанной и хорошо выполнимой производственной технологии над другими средствами и методами для успешного выполнения порученных или выбранных заданий.
- Исключительный случай – это устойчивый набор ситуаций, мешающий исполнителю надлежащим образом и в срок выполнить порученное задание.

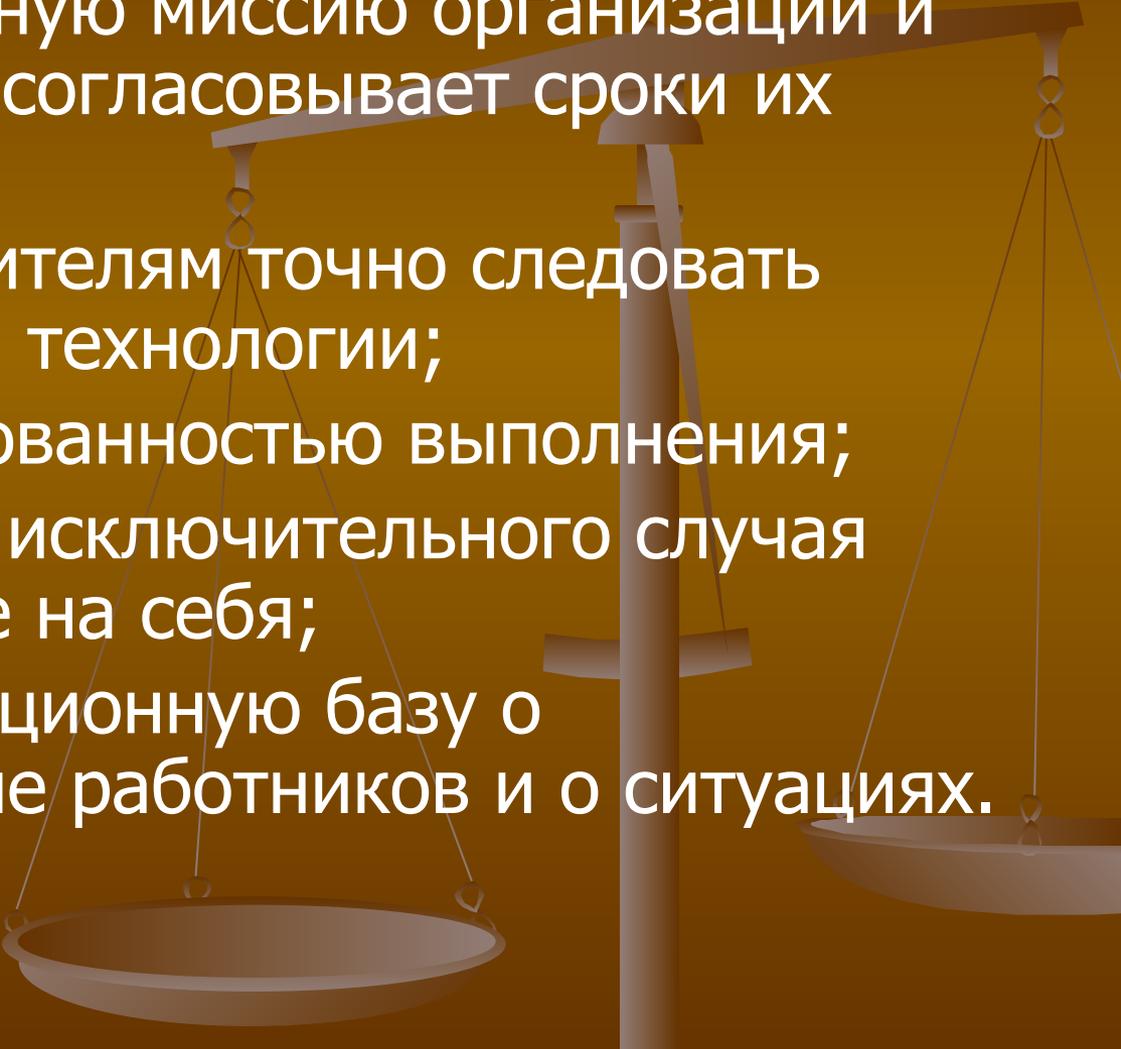


Если руководитель оперативно и квалифицированно устраняет

- Помехи, то дела отдела пойдут успешно, если нет то возникнут устойчивые конфликты.
- Данная технология эффективно реализуется в небольших организациях, работающих либо по жестко регламентированной технологии, либо в организациях с доверительной (функциональной) структурой управления, при которой руководители ключевых подразделений и исполнители связаны между собой дружескими или семейными отношениями или профессионалы.

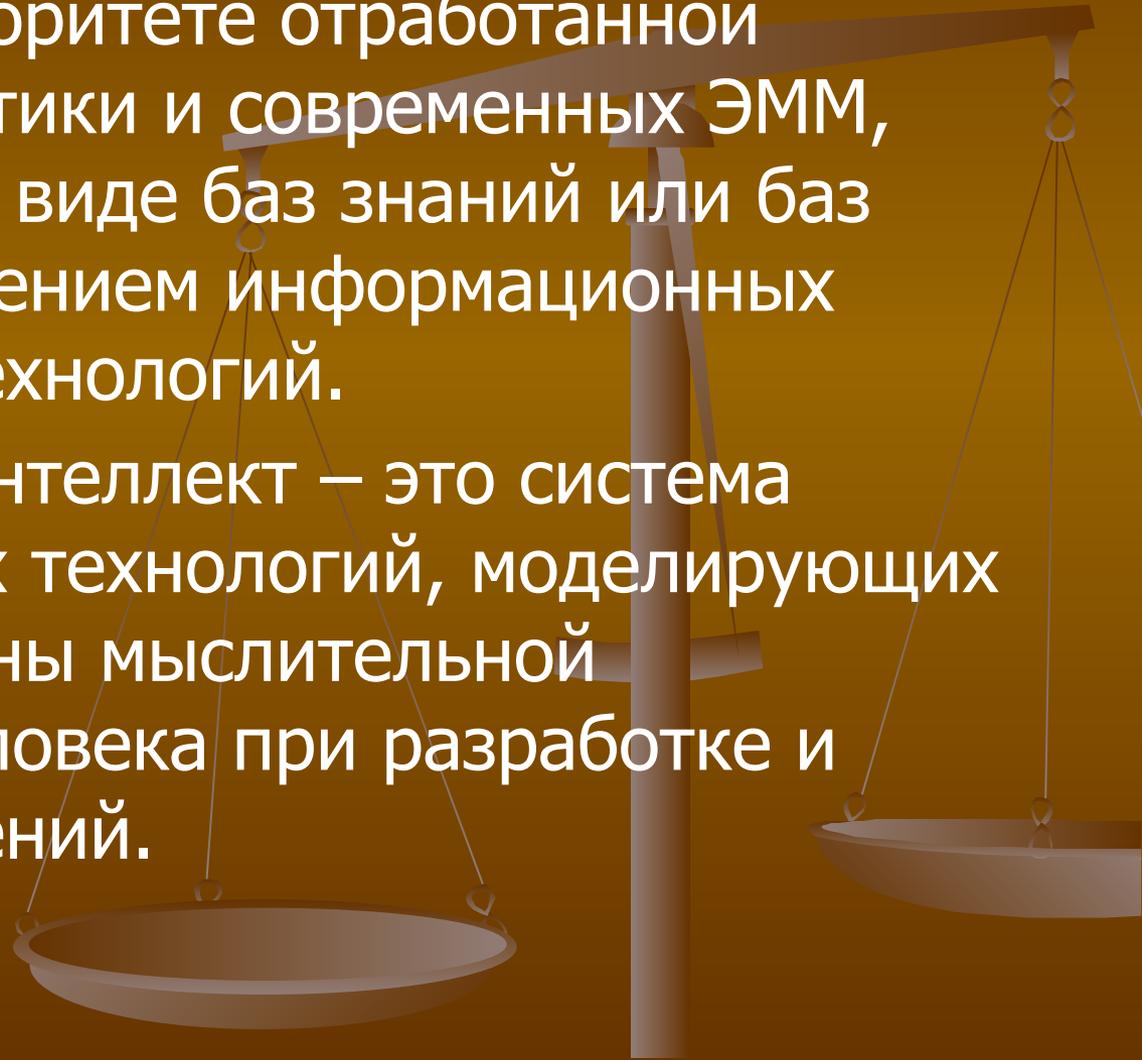


В рамках данной технологии руководитель:

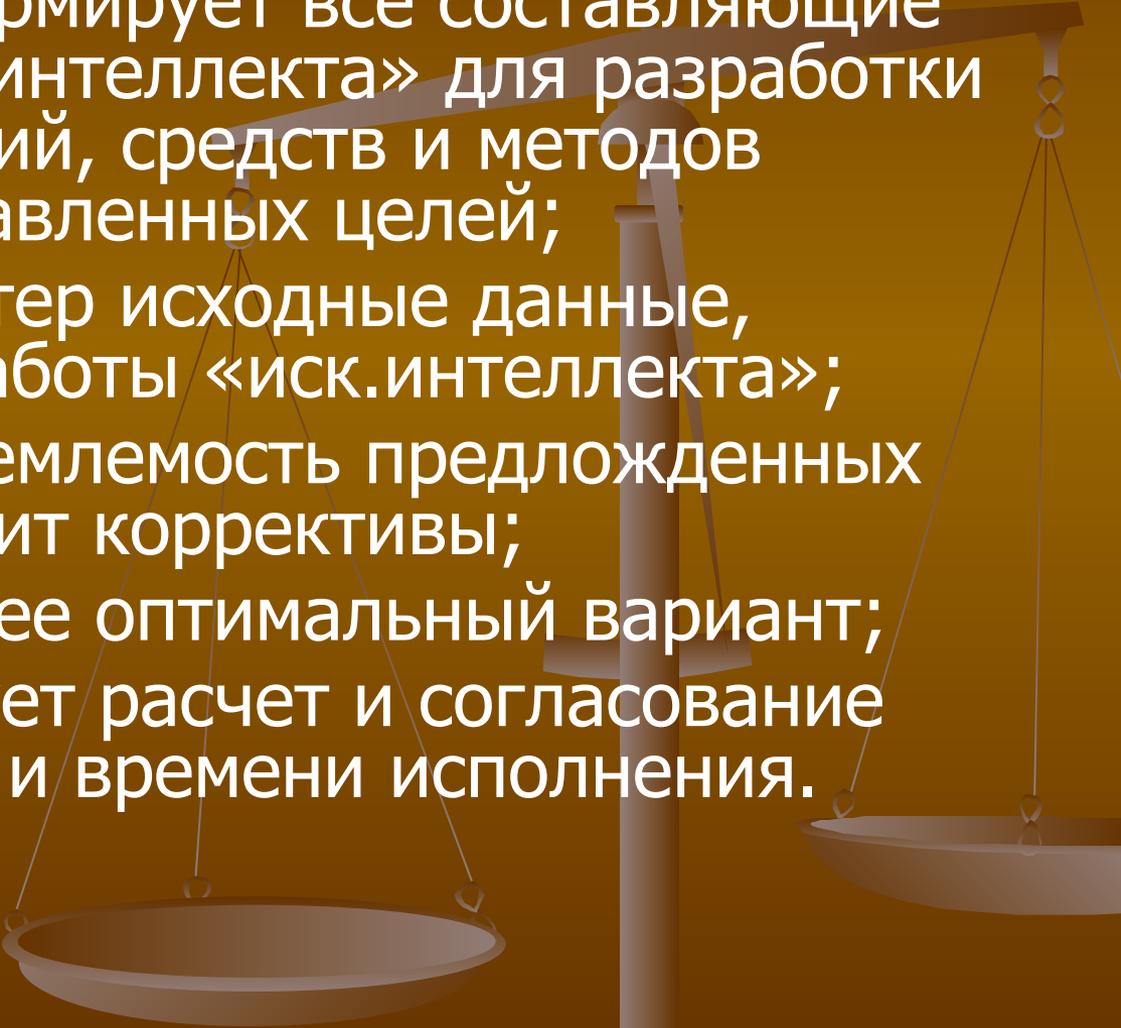
- Формирует основную миссию организации и составляет цели, согласовывает сроки их достижения;
 - Поручает исполнителям точно следовать рекомендованной технологии;
 - Следит за согласованностью выполнения;
 - При наступлении исключительного случая берет управление на себя;
 - Создает информационную базу о профессионализме работников и о ситуациях.
- 

Технология: Управление на базе «искусственного интеллекта»

- Основана на приоритете отработанной практики, статистики и современных ЭММ, реализованных в виде баз знаний или баз данных с применением информационных компьютерных технологий.
- Искусственный интеллект – это система информационных технологий, моделирующих некоторые стороны мыслительной деятельности человека при разработке и реализации решений.

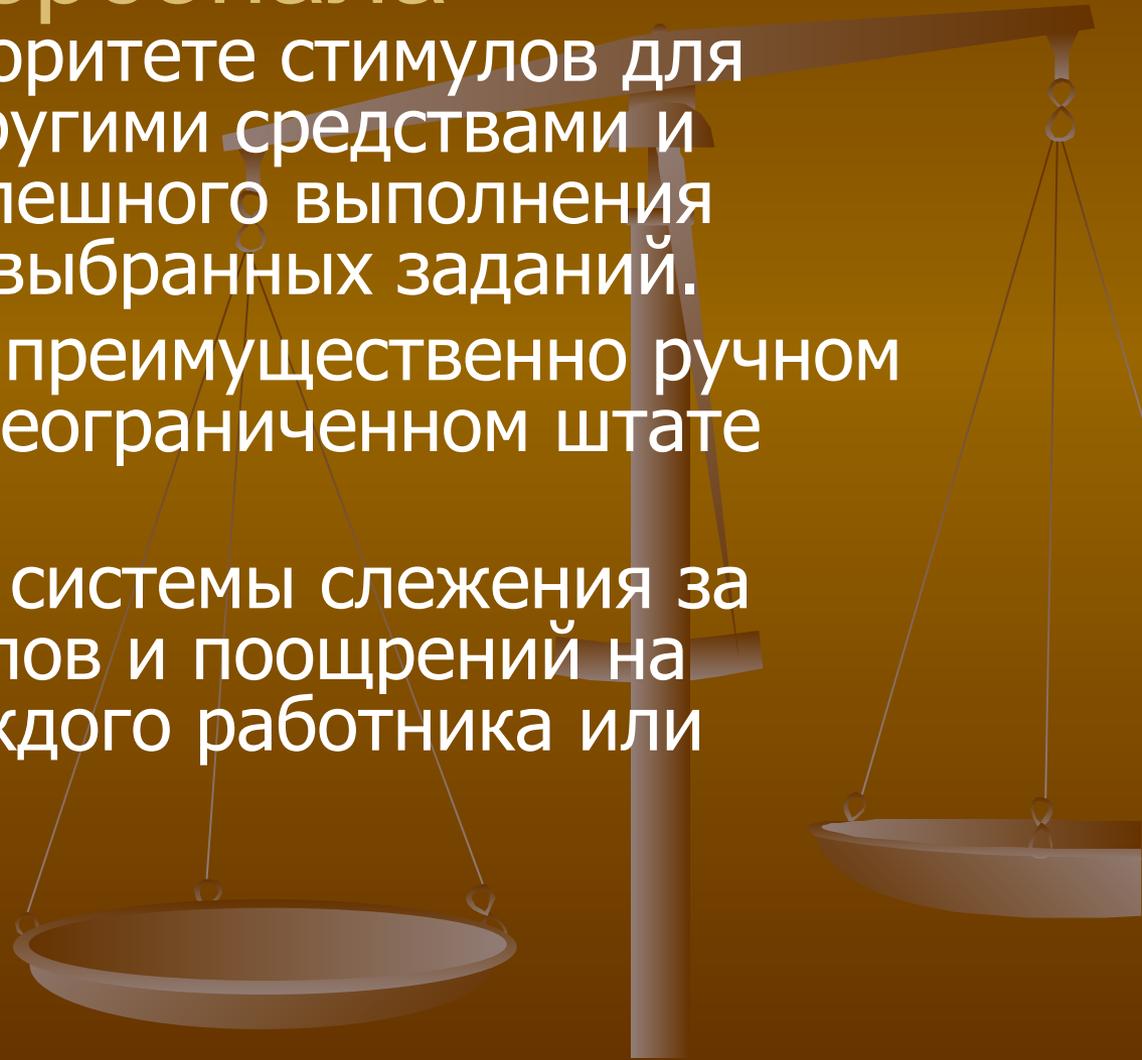


В рамках данной технологии руководитель:

- Выбирает или формирует все составляющие «искусственного интеллекта» для разработки вариантов решений, средств и методов достижения поставленных целей;
 - Вводит в компьютер исходные данные, требуемые для работы «иск.интеллекта»;
 - Анализирует приемлемость предложенных вариантов и вносит коррективы;
 - Выбирает наиболее оптимальный вариант;
 - По нему организует расчет и согласование средств, методов и времени исполнения.
- 

Технология: Управление на базе активизации деятельности персонала

- Основана на приоритете стимулов для работника над другими средствами и методами для успешного выполнения порученных или выбранных заданий.
- Эффективна при преимущественно ручном производстве и неограниченном штате сотрудников.
- Требует наличия системы слежения за действием стимулов и поощрений на деятельность каждого работника или коллектива.



Данная технология воздействует на удовлетворение потребностей

- Через решения самого работника.
- Требуется высокого уровня профессиональной подготовки специалистов по работе с персоналом.
- Применяются ряд теорий мотивации (Х и У, теория ожидания, теория справедливости).
- Предусматривает линейно-функциональную структуру управления.

