



# Целевая ориентация управленческих решений

ВЫПОЛНИЛА: СТУДЕНТКА 5 КУРСА  
ОТДЕЛЕНИЯ «УПРАВЛЕНИЕ»  
Н.А. АНИКИНА

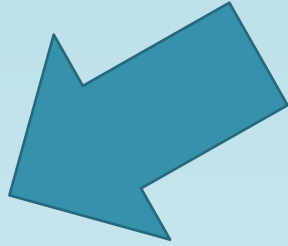
# Технологии разработки управленческого решения

**Технологии РУР** — это искусство, мастерство и умение руководителя осуществлять управленческое воздействие на персонал для достижения общих и ключевых целей организации

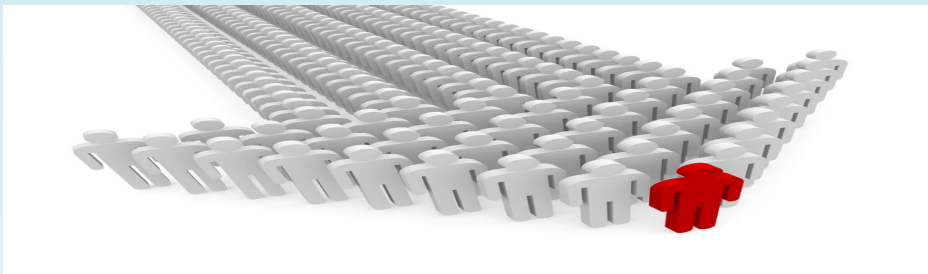
- методы и средства сбора и обработки информации;
- приемы эффективного воздействия на персонал;
- принципы, законы и закономерности организации и управления;
- системы контроля.



# Технологии разработки управленческого решения



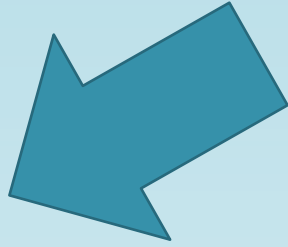
**Процессорные** технологии обслуживают целевые, являясь по отношению к ним инструментарием



**Целевая** технология — технология, основанная на приоритете целей над ситуациями; ориентирует решение на достижение цели, а не на устранение возмущающих воздействий. Включает:

- инициативно-целевую,
- программно-целевую
- регламентную технологии.

# Реализация целевой технологии



**Солидарное авторство** — это равные права руководителей и исполнителей на всю программу выполнения задания и результаты.

**Пропорциональное авторство** — это права на всю программу и результаты задания или части их, определяемые соотношениями затрат (материальных, интеллектуальных и др.) всех участников, принимавших участие в программе.

# Инициативно-целевая технология



- Выдача заданий без указания средств и методов их выполнения
- Рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя
- Предусматривает разработку руководителем только конечной цели задания

# Инициативно-целевая технология

Основные *условия использования*:

- штат работников организации или ее подразделения не более 10 чел.;
- время выполнения задания не должно превышать одного месяца со дня его выдачи;
- высокий профессионализм персонала или большое доверие к нему со стороны руководителя;
- производство новых товаров, услуг, информации или знаний;
- наличие устойчивых неформальных отношений в коллективе.



# Программно-целевая технология



- Выдача для исполнения заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени их выполнения
- Имеются указания о внешнем или внутреннем контроле промежуточных состояний выполнения
- Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя

# Программно-целевая технология

Основные *результаты* при использовании:

- 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



*Условия применения* данной технологии:

- штат работников не должен превышать 1000—1500 человек;
- время выполнения задания не должно превышать 1 года со дня его выдачи;
- определенность и доступность управленческих и производственных ресурсов;
- явно выраженное разделение управленческого и производственного труда;
- выпуск серийной и массовой продукции в течение длительного времени;
- большой объем типовых процедур, ситуаций и решений



# Регламентная технология



- Выдача для исполнения заданий с указанием средств и их возможных ограничений, рекомендуемых методов и ориентировочного времени их выполнения
- Предусматривает наличие жесткого контроля процесса выполнения задания
- Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя

# Регламентная технология

**Условия использования** данной 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 (важен сам процесс достижения цели);
- возможно существенное и непрогнозируемое ограничение ресурсов (финансовых, технологических, сырьевых и др.);
- инновационный и длительный характер разработок;
- ориентировочное время достижения цели — свыше 1 года.



# Состав набора средств для реализации целевых технологий

<i>Набор процессорных технологий</i>	<i>Целевые технологии РУР</i>		
	<i>Инициативно-целевая</i>	<i>Программно-целевая</i>	<i>Регламентная</i>
Управление по результатам	+	—	+
Управление на базе потребностей и интересов	+	+	+
Управление путем постоянных проверок и указаний	—	+	+
Управление в исключительных случаях	+	+	—
Управление на базе «искусственного интеллекта»	—	+	—
Управление на базе активизации деятельности персонала	+	—	+

# Технология: Управление по результатам

Основана на **приоритете конечных результатов** над планированием и прогнозированием. Основной функцией, реализуемой руководителями, является координация (корректировка) действий и решений в зависимости от полученного результата

## Основные **этапы реализации:**

- разработка нового или выбор типового решения и его реализация до получения первого результата;
- сравнение результата с нормативными показателями. Если отклонение фактического результата от нормативных показателей превышает допустимые величины, то проводится корректировка решения

## **Руководитель:**

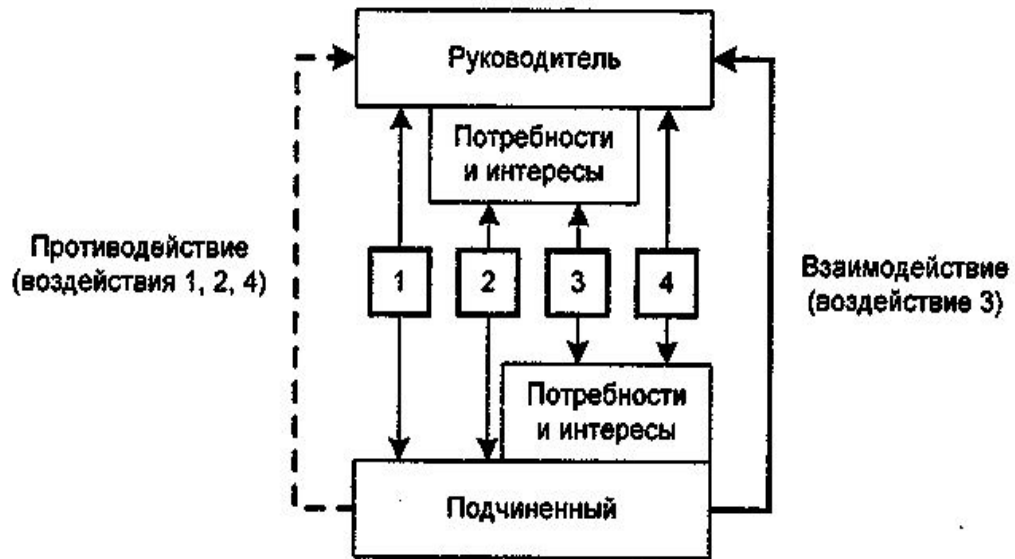
- разрабатывает перечень и объем ресурсов, необходимых для функционирования сформированного набора элементов системы управления;
- разрабатывает или выбирает вариант первоначального решения;
- контролирует ход использования ресурсов;
- корректирует ход процесса реализации решений исходя из величины отклонения текущего результата от запланированного;
- корректирует ход использования выделенных ресурсов

# Технология: Управление на базе потребностей и интересов

основана на *приоритете межличностных отношений* над другими средствами и методами для формирования взаимодействия между работниками

## *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 работников;
- корректирует ход процесса реализации решений исходя из изменений, происходящих в межличностных и деловых коммуникациях.



# Технология: Управление путем постоянных проверок и указаний

## **Руководитель:**

- формирует детальный план работ для каждого работника с указанием средств, методов и сроков выполнения этапов и всего задания в целом;
- проводит необходимый контроль текущего процесса выполнения задания каждым работником;
- выявляет проблемы, мешающие своевременному и качественному выполнению задания;
- корректирует деятельность работников, отклонившихся от плана проведения работ;
- оказывает необходимую помощь в своевременном выполнении задания;
- создает информационную базу данных о профессионализме работников, особенностях их психологического состояния, приемлемом темпе работы.

Основана на **приоритете контроля и жесткого управления персоналом** над другими средствами и методами для формирования взаимодействия между работниками

# 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



## **Руководитель:**

- формирует основную миссию организации и составляющие ее цели, согласовывает сроки их достижения с исполнителями;
- поручает своим исполнителям точно следовать рекомендованной производственной технологии;
- следит за согласованностью выполнения заданий;
- при наступлении исключительного случая берет управление на себя или поручает это другим исполнителям (внутренним или внешним);
- создает информационную базу данных о профессионализме работников, исключительных случаях и способах их разрешения



# Технология: Управление на базе «искусственного интеллекта»

Основана на **приоритете отработанной практики, статистики и современных экономико-математических методов**, реализованных в виде баз знаний или баз данных с применением современных информационных компьютерных технологий.

## **Руководитель:**

- выбирает или формирует все составляющие «искусственного интеллекта» для разработки вариантов решений, средств и методов достижения поставленных целей;
- вводит в компьютер исходные данные;
- анализирует приемлемость предложенных вариантов. Если приемлемых вариантов нет или их мало (1 или 2), корректирует исходные данные,
- совместно со специалистами выбирает наиболее оптимальный вариант решения;
- по выбранному варианту организует расчет и согласование с конкретными исполнителями средств, методов и времени исполнения задания;
- следит за согласованностью выполнения заданий;
- при наступлении непредвиденных ситуаций, с помощью «искусственного интеллекта» разрабатывает варианты корректировок, выбирает наилучший и координирует процесс выполнения задания.





# Технология: Управление на базе активизации деятельности персонала

Основана на **приоритете стимулов и поощрений для работника** над другими средствами и методами для выполнения порученных заданий. Она эффективна при преимущественно ручном производстве, когда производительность труда и качество выпускаемой продукции в основном определяются настроением, психологией и состоянием здоровья работника



- **Стимулирование** (моральное: выдача ответственных заданий, доверие, благодарности, правительственные награды, повышение в должности или представление к ним и т. п.; материальное: выплаты в денежной и товарной форме, в форме услуг, знаний и информации)
- **Мобилизация** — это формирование в работнике на базе патриотизма моральных ценностей человека и общества новых движущих сил («второго дыхания») для достижения поставленных целей. К приемам мобилизации относятся лозунги, призывы, просьбы, приказы, личный пример руководителя или коллег, самоосознание важности выполняемого задания и т. п.

**Спасибо за внимание!**