

Целевая ориентация управленческих решений

Охарактеризован процесс формирования цели управленческого решения, рассмотрены различные технологии принятия управленческих решений, особенности их применения с точки зрения целей организации.

Рассматриваемые вопросы:

- 1. Формирование миссии и целей**
 - 2. Сущность инициативно-целевой технологии принятия управленческих решений**
 - 3. Содержание программно-целевой технологии принятия и реализации управленческих решений**
 - 4. Характеристика регламентной технологии принятия управленческих решений**
-

Формирование миссии и целей

Миссия - это четко выраженная причина существования организации

Миссия организации детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях

Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

- **задача организации с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий**
 - **культура организации, т. е. какого типа рабочий климат существует внутри и какого типа людей привлекает этот климат**
 - **внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы**
-

Организация разрабатывает декларацию о своем предназначении

- доводит ее до сведения менеджеров, служащих и клиентов**
 - декларация о миссии предоставляет персоналу организации возможность сознательно идти к намеченной цели, определять приоритеты деятельности и соизмерять возможности**
 - направляет и организует коллективную работу служащих ее отделений в разных географических регионах**
-

Достойное заявление о миссии компании отличается тремя основными чертами

- внимание концентрируется на ограниченном количестве целей**
 - в заявлении миссии подчеркиваются основные направления политики и приоритеты компании**
 - миссия определяет основные поля конкуренции**
-

Миссия определяет основные поля конкуренции

- промышленное поле**
 - поле продукции и направлений деятельности**
 - поле основных деловых навыков и способностей**
 - поле рыночного сегмента**
 - поле вертикальной интеграции**
 - географическое поле**
-

ПРИМЕР:

Формулировка миссии для различных организаций могут выглядеть следующим образом:

Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества, обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников
Ювелирно-художественная фирма	Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком
Государственное предприятие, опытно-конструкторское бюро	Сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду
Сельскохозяйственное предприятие	Удовлетворение потребностей населения в основных видах продукции сельского хозяйства, обладающей высокими потребительскими свойствами

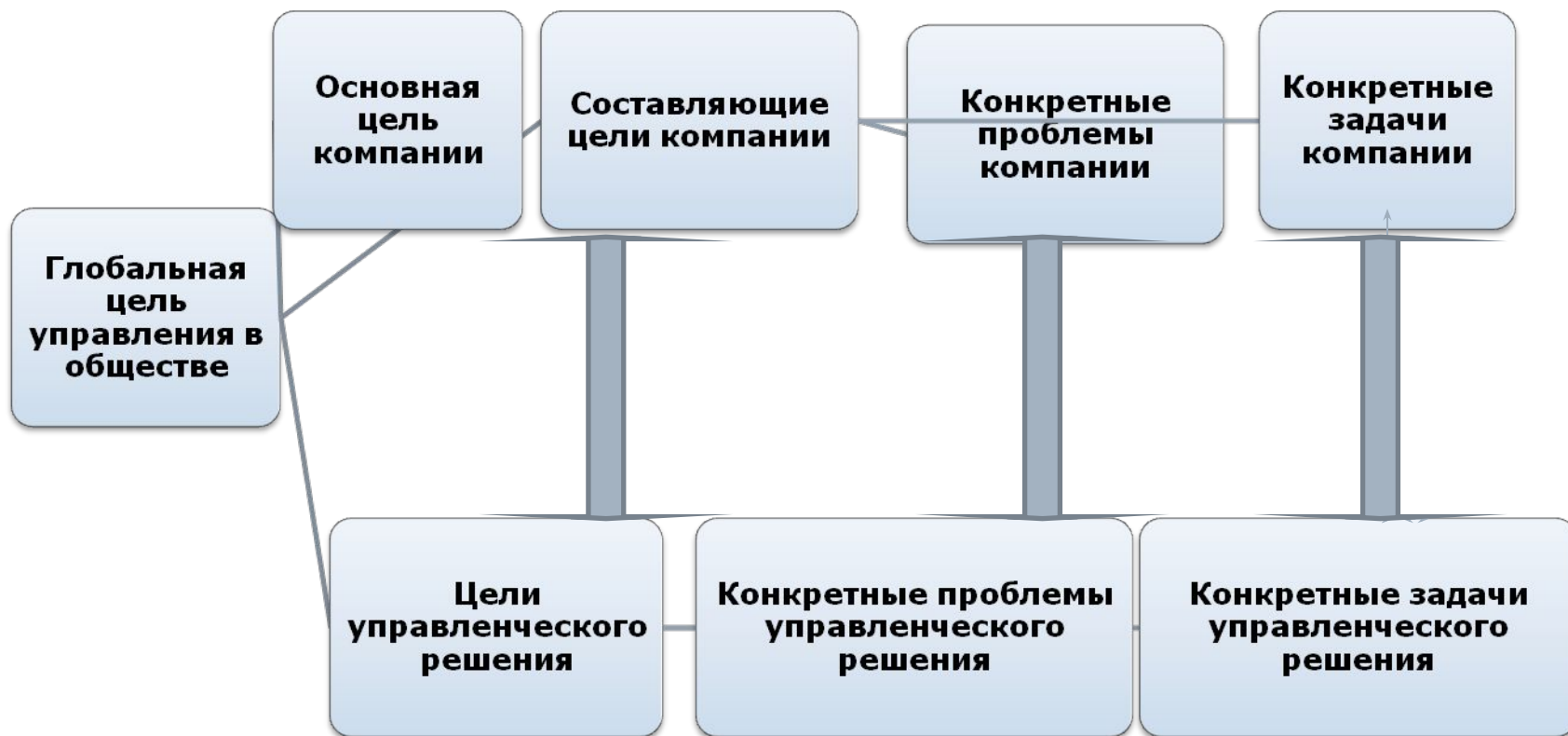
Кодекс служебной этики работников государственной и муниципальной службы

- Содержание кодекса обусловлено миссией гос службы, сформулир в ст 2 Конституции РФ. Закрепленные в законах «о
-

Процесс разработки и реализации управленческого решения

- должен быть ориентирован на достижение выработанной организацией цели
 - цель принятия управленческого решения может отличаться от цели организации
 - таким образом, первичной является цель организации, а вторичной - цель решения
-

Схема взаимодействия целей и задач



Цель организации:

- Как **процесс** цель отражает принятую в организации тенденцию развития, например, «Максимальное удовлетворение интересов и потребностей клиентов в качественной продукции»
 - Как **явление** цель представляет собой мотивированные документы, касающиеся развития компании: бизнес-план, тексты различных задач, лозунги и призывы
-

Цель управленческого решения:

- Как **процесс** цель отражает развитие какого - либо вида деятельности по формированию или реализации управленческого решения, направленного на достижение цели компании. Например, «Совершенствование системы управления качеством продукции».
 - Как **явление** цель также представляет собой мотивированные документы - задание на разработку управленческого решения, философия управленческого решения или стратегия управленческого решения.
-

В общем виде цель должна удовлетворять пяти условиям:

- быть желаемой для ее инициатора
 - иметь технические, экономические и другие возможности для разработки и реализации
 - быть необходимой для коллектива компании и общества
 - находиться в рамках исторической приемлемости для ближайшего окружения внешней среды
 - текст цели должен включать ключевое слово, означающее постоянное изменение. Например, достижение, расширение, сокращение, развитие, получение максимальной прибыли и т.д.
-

Свойства цели:

- суперзависимость
 - иерархия
 - обратное преобразование
 - недостижимость абсолютных значений
-

Что называется *суперзависимостью?*

Цели могут усиливать или ослаблять друг друга. В одном случае отсутствие какой-либо цели может свести на нет результат реализации остальных, в другом - отсутствие какой-либо цели может существенно усилить воздействие оставшихся

ПРИМЕР:

Цель компании	«Максимальное удовлетворение интересов и потребностей клиентов в качественной продукции»
управленческое решение должно реализовать хотя бы три цели:	<ul style="list-style-type: none">•реконструкция технологического оборудования•совершенствование системы управления качеством•постоянное повышение квалификации персонала
Если все три цели будут выполняться согласованно	<p>они будут усиливать действие друг друга (свойство - суперзависимость)</p> <p>Если какая-либо цель не будет выполняться, то затраты на выполнение других целей не приведут к достижению общей цели компании.</p>
Суперзависимость	приводит либо к положительной синергии, либо - к отрицательной

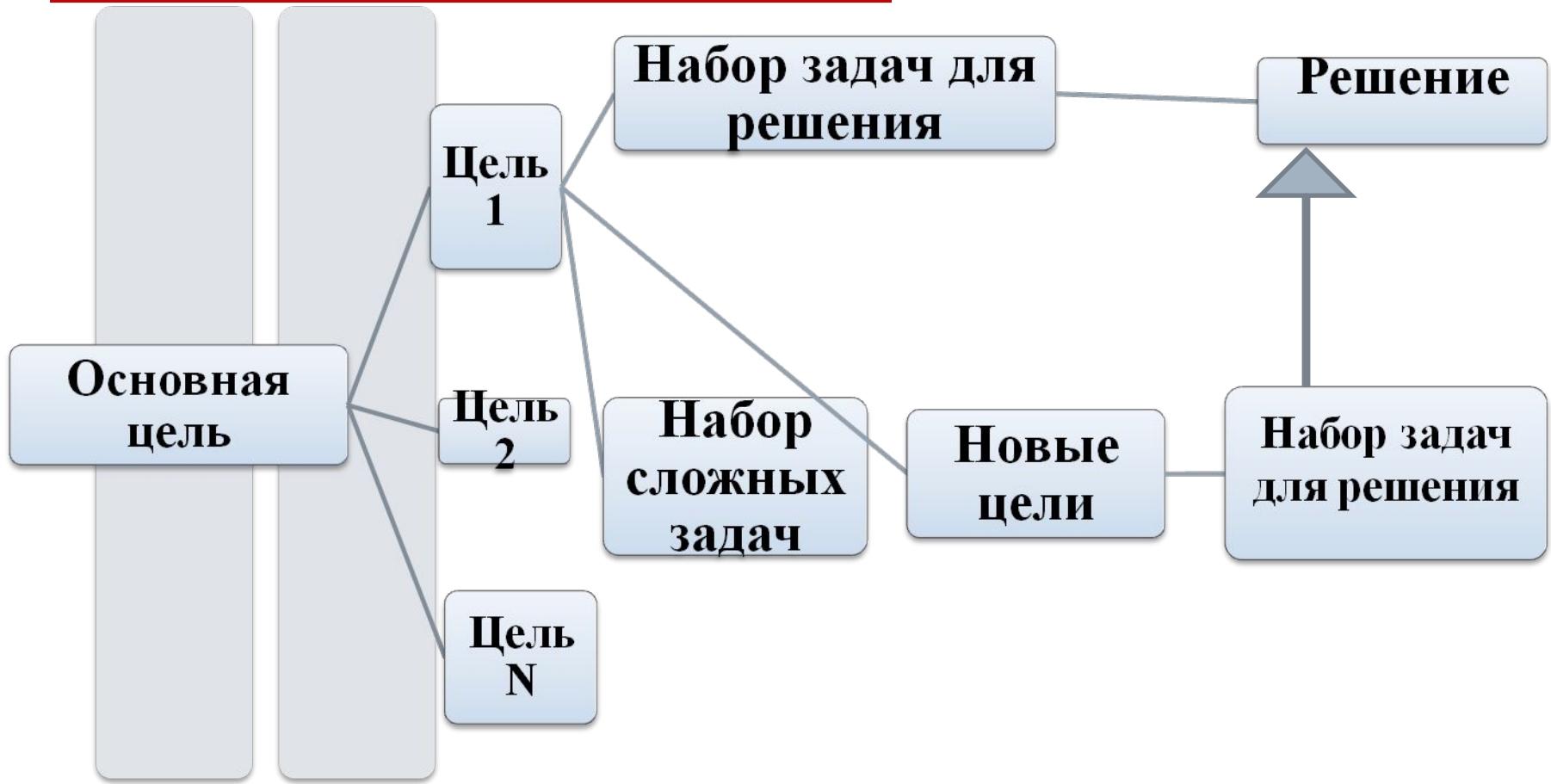
Свойство иерархии

- большие по затратам или времени цели могут быть разделены на более мелкие, подчиненные основной идее большой цели
 - Обычно управленческое решение направлено не на разрешение цели, а на решение составляющих ее конкретных задач
 - для каждой цели необходимо формировать не менее двух задач
 - если получается только одна, то цель перерождается в задачу
-

Свойство обратного преобразования

набор сложных задач может быть представлен в виде нового набора целей с последующим формированием новых наборов задач

Схема разукрупнения целей и задач



Свойство недостижимости абсолютных значений

**Определяется тем, что все процессы в
управлении и экономике являются
постоянно изменяющимися непрерывно
или дискретно**

**Цель должна ориентироваться не на какие-
либо конечные значения, а на динамику
процесса**

Систематизация целей обычно осуществляется на основе следующих критериев:

- 1. по иерархической значимости целей**
 - 2. по искомой степени реализации целей**
 - 3. по взаимоотношениям между целями**
 - 4. по временным параметрам целей**
-

Критерий иерархической значимости целей приводит к разграничению главных целей, промежуточных целей и подцелей

- главная цель обычно не поддается операционной формулировке, не может быть выражена в количестве, денежных единицах или единицах веса**
 - Для этого на основе главной цели формулируются подцели (субцели) задаваемые отдельным подразделениям или сотрудникам**
 - Помимо подцелей могут задаваться промежуточные цели. Подцели тогда будут лишь средством достижения промежуточных целей, а они, в свою очередь, – средством достижения главной цели**
 - Эти отношения между целями и подцелями в менеджменте условно отражают в дереве целей**
-

Дерево целей



ПРИМЕР:

Состав уровней дерева целей для предприятия АПК может выглядеть следующим образом:

Генеральная цель

- *Удовлетворение потребностей предприятий и населения в конкретных видах продукции сельского хозяйства*

Стратегические цели

- *Получение прибыли, достижение высокой рентабельности*

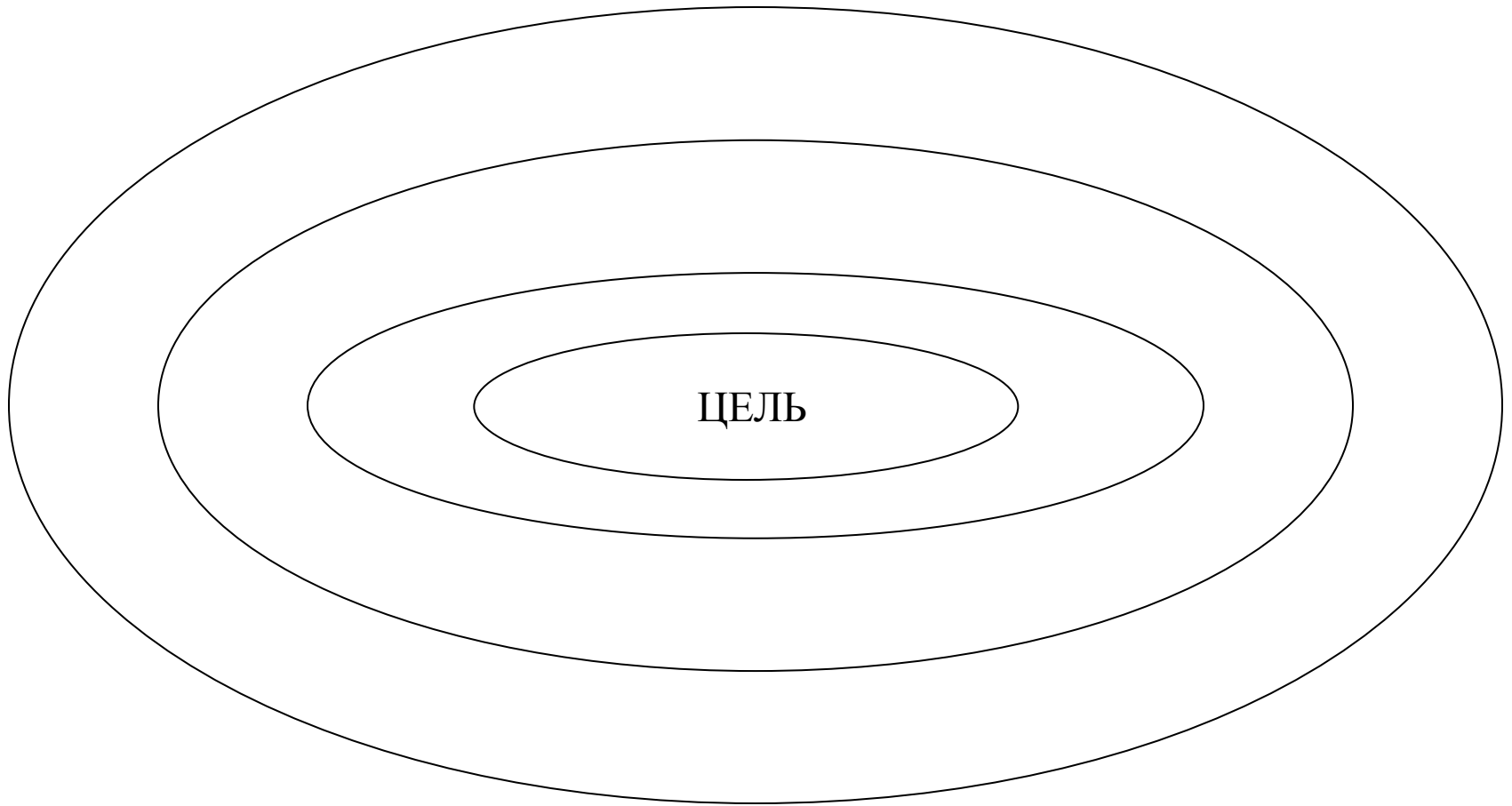
Среднесрочные цели

- *Увеличить объем реализации продукции на 12 %*

Краткосрочные цели

Установить требования рынка к продукции, цене, сбыту, рекламе

Луковица целей



Классификация целей по критерию взаимоотношений между ними:

- **Взаимодополняющие** (*повышение степени реализации первой цели приводит одновременно к повышению степени реализации второй цели*)
 - **Конкурирующие** (*когда повышение степени реализации первой цели приводит к уменьшению степени реализации второй цели*)
 - **Антиномические** (*реализация первой цели исключает реализацию второй цели и наоборот*)
 - **Индифферентные** (*реализация одной из поставленных целей никак не влияет на реализацию другой*)
-

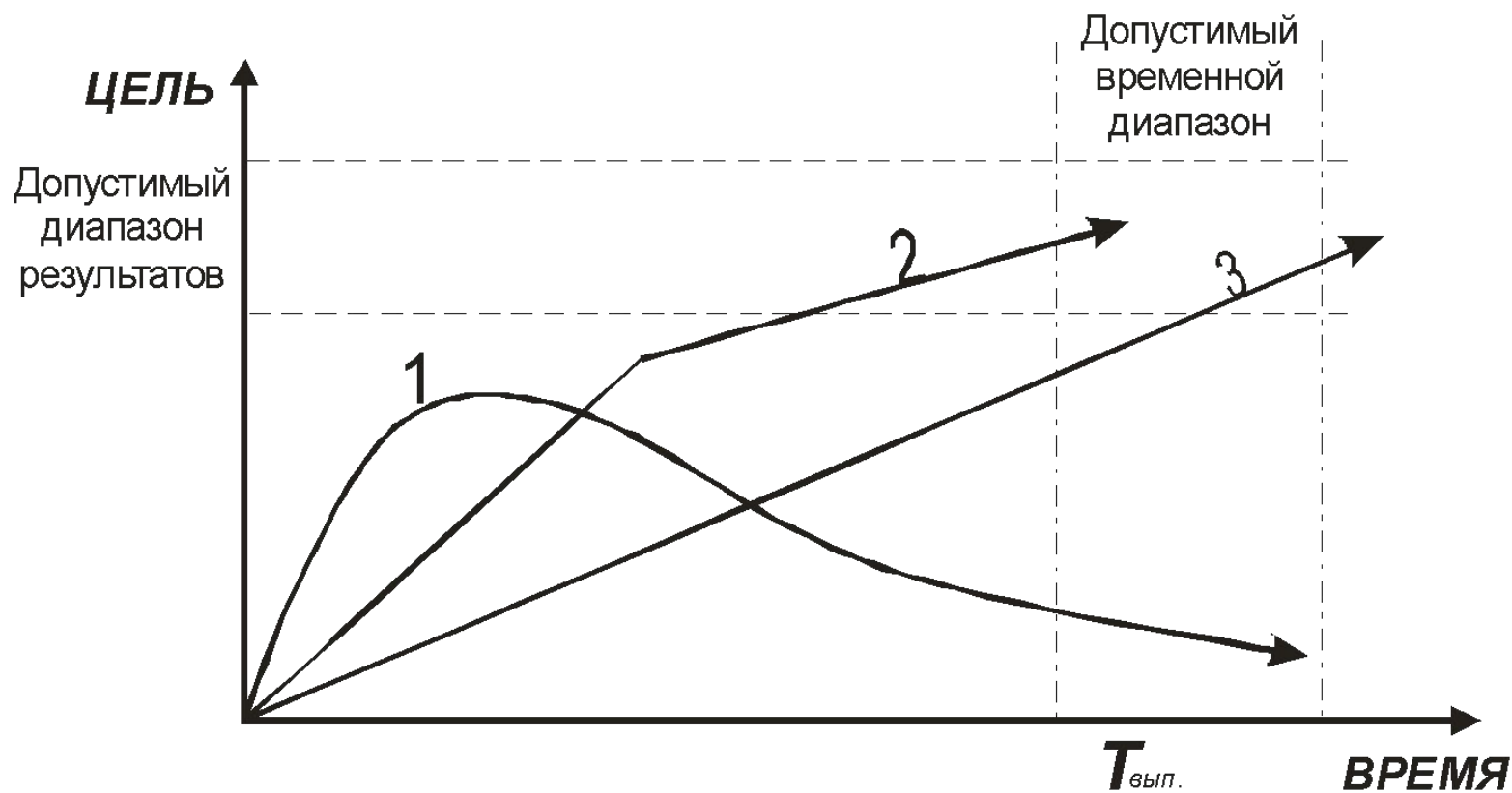
Классификация целей по временным координатам:

- 1. краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные**
 - 2. связанные с временной точкой или с периодом времени**
 - 3. статические и динамические**
 - 4. постоянные и временные**
-

Инициативно-целевая технология принятия управленческих решений

- основана на выдаче заданий для разработки или реализации управленческих решений, без указания средств и методов их выполнения**
 - предусматривает разработку руководителем только конечной цели управления и сопутствующих ей задач, а также срока выполнения (Твып.) без указания механизма ее достижения**
-

Схема реализации инициативно-целевой технологии



При этом возможны различные варианты выполнения работ

- ❑ цель может быть не реализована по каким-либо причинам (кривая 1). Например, в процессе ее выполнения уволился специалист, существенно уменьшились необходимые ресурсы и др.
 - ❑ цель может быть достигнута в предусмотренные сроки в пределах допустимого временного диапазона (кривая 2);
 - ❑ цель может быть достигнута за пределами установленного срока (кривая 3).
-

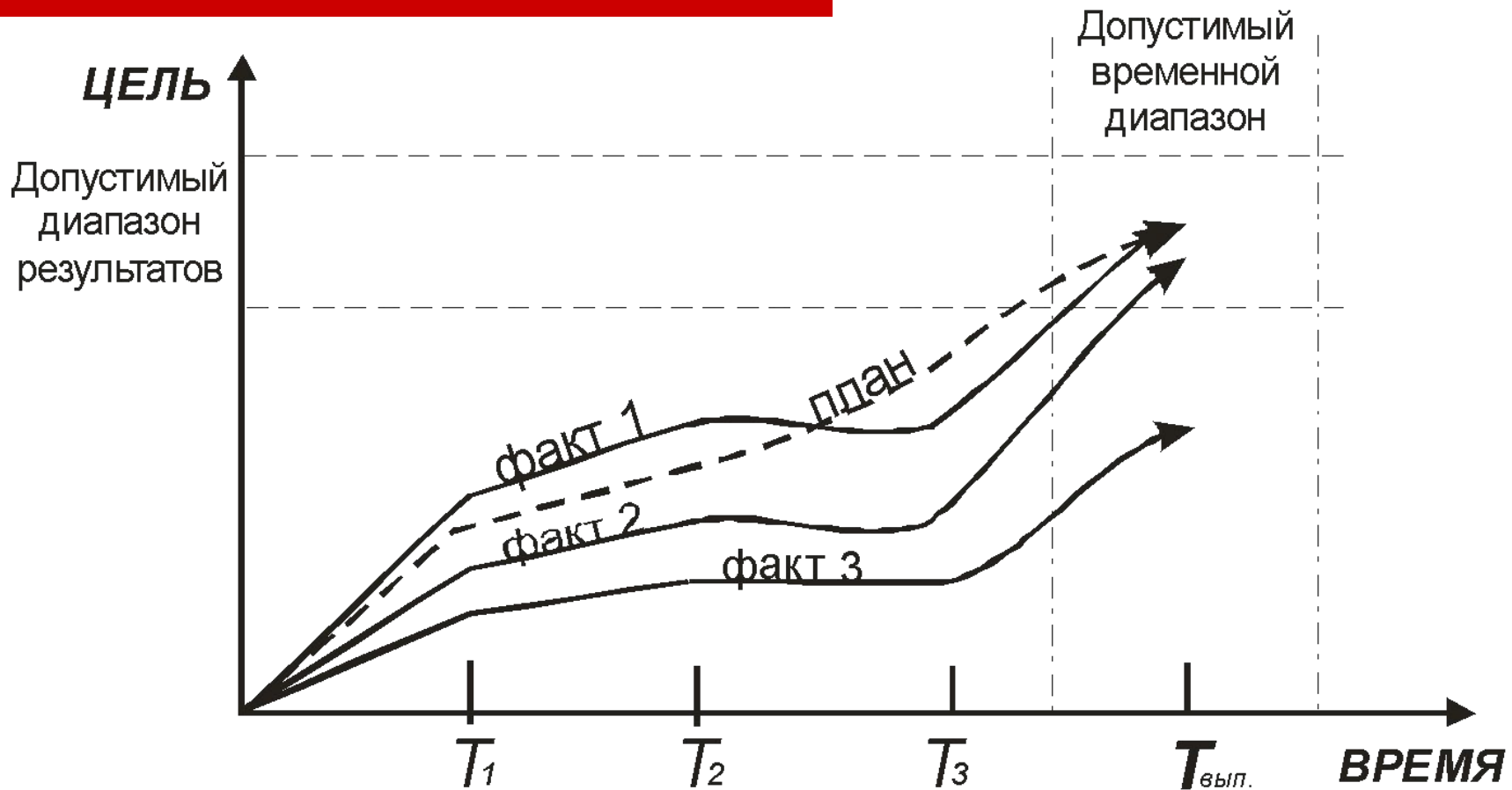
Основные условия эффективного использования данной технологии:

- решение разрабатывается для персонала численностью не более 10 человек, чтобы возможные неудачи не принесли больших убытков компании**
 - время выполнения задания не должно превышать одного месяца со дня его выдачи также во избежание убытков**
 - наличие высокого уровня профессионализма персонала или большого доверия к нему со стороны руководителя**
 - производство новых товаров, услуг, информации или знаний**
 - наличие устойчивых неформальных отношений в коллективе, для ускорения получения помощи в процессе выполнения задания**
-

Программно-целевая технология принятия и реализации управленческих решений

- Она состоит в выдаче руководителем заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени их выполнения**
 - используется для типовых работ с использованием стандартных средств и методов**
-

Схема реализации инициативно-целевой технологии



Использование ПЦТ может привести к трем основным результатам:

- достижение цели в заданный срок при приемлемых отклонениях от заданных промежуточных значений (факт 1)**
 - достижение цели в заданный срок при существенных отклонениях от заданных промежуточных значений (факт 2)**
 - устойчивое недостижение цели в заданный срок (факт 3)**
-

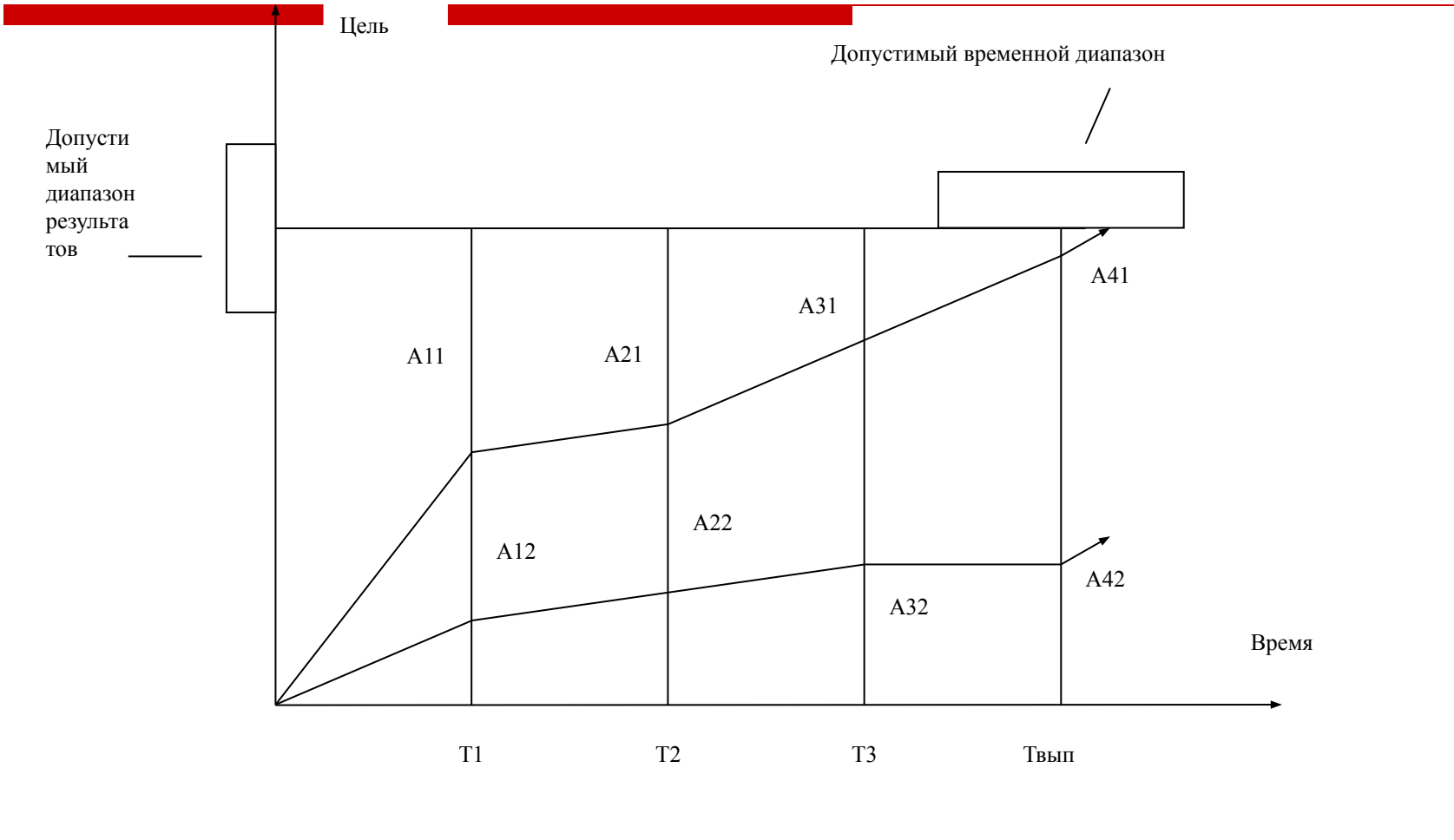
Основные условия для эффективного использования данной технологии:

- ❑ решение разрабатывается для персонала численностью 1000-1500 человек**
 - ❑ время выполнения задания не должно превышать 1 года со дня его выдачи**
 - ❑ обеспечение определенности и доступности управленческих и производственных ресурсов**
 - ❑ наличие явно выраженного разделения управленческого и производственного труда**
 - ❑ направленность решений на выпуск серийной и массовой продукции в течение длительного времени**
 - ❑ наличие большого объема типовых процедур, ситуаций и решений**
-

Регламентная технология принятия управленческих решений

- Технология состоит в выдаче руководителем заданий (целей, задач) с указанием средств и их возможных ограничений, ориентировочных методов и времени их выполнения
 - Эта технология основана на соблюдении требования (регламента) о безусловном не удалении от цели
-

Схема реализации регламентной технологии



Регламентная технология может привести к двум основным результатам:

- достижение ощутимых положительных результатов от самого процесса выполнения цели (даже не от результатов) - A11 - A21 - A31 - A41;**
 - отсутствие существенных положительных результатов в течение приемлемого времени (топтание на месте) - A12 - A22 - A32 - A42.**
-

Основные условия эффективного использования данной технологии:

- решение разрабатывается для персонала или населения численностью не менее 10 тысяч человек**
 - время выполнения задания не должно быть точно задано (важен сам процесс достижения цели)**
 - наличие практической возможности существенного и непрогнозируемого ограничения ресурсов (финансовых, технологических, интеллектуальных, сырьевых и др.)**
 - инновационный или длительный характер принятия и реализации управленческих решений.**
-

-
- A11 – A21 – A31 – A41 –
планируемые результаты в сроки
T1, T2, T3, T4
 - A12 – A22 – A32 – A42 – возможные
результаты выполнения
-

ПРИМЕР:

Состав уровней дерева целей для предприятия АПК может выглядеть следующим образом:

Генеральная цель

- *Удовлетворение потребностей предприятий и населения в конкретных видах продукции сельского хозяйства*

Стратегические цели

- *Получение прибыли, достижение высокой рентабельности*

Среднесрочные цели

- *Увеличить объем реализации продукции на 12 %*

Краткосрочные цели

Установить требования рынка к продукции, цене, сбыту, рекламе
