

13. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

13.1 Сущность понятия «управленческое решение»

13.2 Система принятия решений в организации

13. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Управленческие решения существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни.

Отличия проявляются в следующем:

- 1.Цели.
- 2.Последствия.
- 3.Разделение труда.
- 4.Профессионализм.

Классификация решений

Классификационный признак		Группы управленческих решений	
Степень повторяемости проблем		Традиционные	Нетипичные
Значимость цели		Стратегические	Тактические
Сфера воздействия		Глобальные	Локальные
Длительность реализации		Долгосрочные	Краткосрочные
Прогнозируемые последствия решения		Корректируемые	Некорректируемые
Характер использованной информации		Детерминированные	Вероятностные
Метод разработки решения		Формализованные	Неформализованные
Количество критериев выбора		Однокритериальные	Многокритериальные
Форма принятия		Единоличные	Коллегиальные
Способ фиксации решения		Документированные	Недокументированные

13.1 Система принятия решений в организации

В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны, так как одно решение зачастую требует сотен менее значительных решений, а крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением. Способность видеть и анализировать то, как

выстраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на верхние уровни управления. Менеджеры, находящиеся на нижних уровнях иерархии, но проявляющие способность разглядеть взаимозависимость решений, т. е. видеть ситуацию в целом, зачастую и становятся кандидатами на повышение.

Общая теория управления должна включать принципы организации, обеспечивающие правильное принятие решений, точно так же, как включает принципы, обеспечивающие эффективные действия менеджера. Мнение Г. Саймона, лауреата Нобелевской премии, поддерживают многие исследователи и практики, называя принятие управленческого решения интегрирующим (Ф. Харрисон), центрирующим (О. Виханский, А. Наумов), связующим (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури), системообразующим (В. Цыгичко) элементом организации. Следует отметить, что системные организационные решения относятся к тому типу управленческих ресурсов, которые еще слабо освоены как практиками управления, так и методологами-консультантами. Первым трудно согласиться с тем, что самостоятельно они решают организационные задачи хуже, чем с участием посторонних, тем более что приходится пересматривать свои предпочтения и ценности, отказываться от многих привычных и в прошлом успешных алгоритмов действий. Консультантам в свою очередь приходится тратить гораздо больше усилий (по сравнению с решением других задач в рамках проектного, процессного консультирования) на диагностику-расшифровку хорошо скрываемых, а чаще слаборефлексируемых латентных механизмов организационного принятия решений и их детерминирующих структур. Так как связь консультирования по этим проблемам с результатами проектно-консалтинговой деятельности является опосредованной, неявной, то убедить менеджера пойти на инновации в системе принятия решений является довольно сложным и трудоемким процессом.

Следует обратить внимание на такой универсальный компонент всех видов деятельности, без которого трудно получить необходимый эффект и хороший результат, — на систему принятия решения в организации.

Смысл понятия «Системы принятия решений» не совпадает с содержанием близких по значению терминов — организационное решение, решение в «системах организационного управления», решения в организации. Под организационным решением понимается любое решение, которое прямо или косвенно связано с достижением организационных целей, ее, организации, функционированием и жизнедеятельностью. Вся совокупность и множество принимаемых в организации решений (среди них индивидуальные, технологические, управленческие) включают организационные решения в качестве своего подмножества. Система принятия решений в организации является частью организационных решений и решений, принимаемых в организации, которая функционирует и осознается нами как определенная целостность. Она представляет интерес именно с этой стороны, т. е. со стороны своей системности, взаимосвязанности входящих в нее организационных элементов. Данный подход позволяет выделить систему принятия решений в организации и те элементы, структуры и явления, на которые она влияет.

Система принятия решений в организации включает в себя методологию и технологию вышерассмотренных типов решений в качестве существенных, но не единственных компонентов, так как, помимо них, в ней есть и другие элементы. Поэтому для совокупности «организационных решений» так же, как и для решений «в системах организационного управления», система принятия решений выступает в качестве носителя

определенной «решающей» парадигмы, базисной модели, проявляющейся в ряде норм, требований, методиках и технологиях, в ценностных ориентациях и системе отношений между основными участниками процесса принятия решения в организации.

С позиций общего управленческого консультирования и организационного проектирования система принятия решений, для реформирования которой могут быть приглашены консультанты и проектанты, выявляется в процессе изучения вопросов классификации организационных решений по различным основаниям, путей принятия обычных решений, роли штатных специалистов и линейных руководителей в принятии организационных решений, роли коллективных органов в подготовке и принятии решений, участии в принятии решений представителей служащих, проявлении решающей и совещательной роли лиц, обладающих неофициальным влиянием, ответственности за разработку и реализацию решений, контроль за их выполнением, использования методик, моделей и формализованных процедур при принятии решений.

Перечень вопросов дает возможность увидеть несколько узловых пунктов системы принятия решений. Во-первых, это связь системы решений с основной целью и функциями организации, с ее структурой. Следующим узловым пунктом выступает субъект принятия решений, которым может быть как индивидуальное, так и коллективное лицо, принимающее решение, как наделенный полномочиями и явный (официальный) субъект, так и скрытый (теневого, закулисный). В данном случае учитывается степень правомочности различных субъектов, их возможности участия в разработке и реализации организационных решений. Еще одним узлом системы является процесс принятия решений и его обеспечение организационными механизмами, правовыми, моральными, социокультурными и другими условиями.

Немаловажным элементом системы принятия решений в организации является совокупность технических, информационно-коммуникационных средств и методик, обеспечивающих принятие и реализацию решения. Принятие решения как системообразующий элемент организационной деятельности разворачивается в идее фаз управленческого цикла руководителя.

К этим фазам управленческого цикла относятся:

- информационная подготовка принятия управленческого решения;
- «запуск» решения;
- организация исполнения;
- контроль за исполнением;
- оценка конечных результатов.

Разнообразие проблем приводит к тому, что управленческие циклы «пересекаются», накладываются друг на друга, а следовательно, успешность и эффективность управленческой деятельности во многом зависит от того, как менеджеру удастся синхронизировать эти циклы и подключить к решению разнохарактерных (различных) проблем своих сотрудников. Анализ системы принятия решений в организации в этом случае связан с учетом того, как организуются и осуществляются эти процессы индивидуально (лицом, принимающим решения) и в производственном коллективе. На первой фазе работники (подразделения) участвуют в подготовке информации для управленческого решения, на второй принимают участие в процедуре выбора, на третьей

проявляют готовность к участию в реализации решения, на четвертой и пятой участвуют в реализации, а на шестой производят самооценку и воспринимают оценку проделанной работы.

Действенным инструментом, обеспечивающим управленческий цикл, является система оценки возникающих ситуаций. Последние могут быть охарактеризованы по степени управляемости (разрешимости) как конфликтные, трудные, неблагоприятные, благоприятные и оптимальные.

Система принятия решений в организации формируется в процессе установления миссии, общих целей и стратегии деятельности организации. Иерархия целей, ведущих к достижению общих целей, служит основанием для выбора структуры организации, т. е. группировки работ и подразделений. Распределение функций полномочий и ответственности в рамках выбранной структуры, определение порядка и содержания информационного обмена между подразделениями и работниками приводит к образованию формальной организации и связанной с ней системы принятия решений.

Основными признаками формальной организации, влияющими на систему принятия решений, являются:

- разделение труда;
- рациональное планирование;
- регламентация и документальное оформление деятельности;
- приоритет единых образцов поведения.

Эффективной признается деятельность исключительно функциональная, ориентированная на общую цель и имеющая рациональный характер. За счет этого состояния неопределенности отличительный признак проблемной ситуации сводится к минимуму, а у людей и организационных подразделений ограничивается проявление собственных целей, автономии, свободы поведения. Эти тенденции усиливаются при официальном закреплении статуса субъектов принятия решения, доминировании властной структуры в организации.

Основными чертами системы принятия решений в такой форме организованности является документальное закрепление основных функций, которые предписаны служащим, участвующим в разработке, утверждении и реализации организационных решений. Нормативы служебного поведения и иерархия служебной зависимости определяют уровень принятия решений. Решения, как правило, принимаются из одного центра, зачастую высшего уровня управления. Они алгоритмизированы, т. е. придерживаются определенного порядка, регламента, стандарта, традиций. Все это ограничивает номенклатуру принимаемых решений и используемые механизмы принятия решений, что, в частности, сужает диапазон выбора вариантов принимаемого решения. Субъективная воля участника организации ограничивается и подчиняется безличному порядку. Примером теоретической модели формальной организации выступает классическая модель теории принятия решений, «стратегия оптимизма» или полной организационной рациональности.

Исследования показывают, что организационные решения, принимаемые на рациональной основе и по формальным правилам, составляют почти четверть всех организационных выборов, остальная часть принимаемых решений носит несистемный характер. Действительно, часто организации добиваются успеха, достигая его

«неформальным путем», т. е. принимают решения и действуют не допускаемой в данной организации политикой или неформальной политикой.

Неформальная организация не сменяет формальную, а является постоянно присутствующей в организации структурой. Она отчасти дополняет и конкурирует с формальной структурой, проявляясь в неформальной организации и социально-психологической.

Неформальная организация связана с действием следующих факторов:

— личностных, определяющих социальное поведение индивида в организации (интересы, жизненные планы, установки);

— коллективных, социально-психологических (система неформальных статусов, лидерство, групповые модели, межличностные отношения);

— рефлексивных связей, обеспечивающих имитацию каждым отдельным индивидом в своем сознании логики рассуждений и действий другого, что является средством координации и синхронизации деятельности и взаимодействия в коллективе;

— неформального организационного права, по которому деятельность работников не регламентируется специальными предписаниями.

Благодаря действию этих компонентов организационной инфраструктуры система принятия решений в организации стремится к таким своим традиционным признакам, как элитарность, иерархичность, регламентированность, стремление к безошибочности, а также получает дополнение в виде открытости, демократичности, гибкости.

Приоритетные изменения в сфере принятия управленческих решений связаны с появлением новых информационных технологий. Под воздействием этих технологий изменяются методы сбора, обработки, хранения, передачи и предоставления информации для принятия решения. В настоящее время появляются новые технологии принятия решений на основе баз данных, экспертных систем, систем моделирования с различными формами представления моделируемых ситуаций. Все эти процессы в системе принятия решений нуждаются не только в организационно-технологическом, но и концептуально-методологическом обеспечении. Поэтому последнее становится неотъемлемым элементом современной системы принятия решений в организации.

Таким образом, система принятия решений в организации складывается и на основе собственных, присущих данной управленческой функции принципов и алгоритмов и под влиянием основных организационных структур, приобретая в каждой организации и на каждом этапе их развития неповторимое содержание.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Республики Казахстан. - Алматы, 1995.
2. Закон Республики Казахстан « О разгосударствлении и приватизации в Республике Казахстан». - Алматы, Казинпрес, 1995.

3. Закон Республики Казахстан « О налогах и других обязательных платежах в бюджет» – Алматы: Казинпресс, 1985.
4. Закон Республики Казахстан « О предприятиях и предпринимательской деятельности в Республике Казахстан»- Алматы, 1995г.
5. Закон Республики Казахстан « О собственности в Республике Казахстан» – Алматы, Казинпресс, 1995г.
6. Закон Республики Казахстан «О развитии конкуренции и ограничении монополистической деятельности». - Алматы, Казинпресс, 1995.
7. Закон Республики Казахстан «О таможенном деле в Республике Казахстан»/ Казахстанская правда, 26-27 июня 1995 г.
8. Конституция Республики Казахстан /Казахстанская правда, 8 сентября 1995.

2. Основная литература

1. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебное пособие в схемах. – М.: Белые Альвы, 1999.
2. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2001.
3. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. СПб.: Изд. дом «М и М», 1997.
4. Менеджмент (конспект лекций в схемах). – М.: Издательство ПРИОР, 1999.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998.
6. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент. Учебное пособие для вузов /Под ред. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

3. Дополнительная литература

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.
3. Афанасьев Е.В., Ярошенко В.Н. Эффективность информационного обеспечения. - М., 1987.
4. Берл Г. Создать свою фирму. - М.: Экономика, 1990.
5. Берман Б., Эванс Дж. Маркетинг. - М.: Экономика, 1993.
6. Введение в менеджмент. Учебное пособие. - Алматы, 1993.
7. Веснин В.Р. Менеджмент для всех.- М., Юрист, 1994.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 1998.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент».- М.: Гардарики, 1998.
10. Воеводин Е.Н. Реклама на капиталистическом рынке. – М.: МГИМО, 1982.
11. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер . – М.: Дело, 1999
12. Герчигова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1994.
13. Герчигова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
14. Глухов В.В. Основы менеджмента. – Учебно-справочное пособие. – СПб.: Специальная литература, 1995.
15. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. - М., 1993.
16. Грачев М. К новой философии менеджмента //Вопросы экономики, 1990.

17. Дзарасов С.С. Каждому об управлении. - М.: Мысль, 1986.
18. Дункан У.Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. /Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.
19. Жданова Л.А. Организация и управление капиталистической промышленной фирмы. - М., 1991.
20. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М.: Экономика, 1981.
21. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник. – Минск: Изд. центр «Экономпресс», Финансы, учет и аудит, 1998.
22. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 2002.
23. Капустина Н.Е. Теория и практика маркетинга в США. - М.: Экономика, 1981.
24. Кажно П.А. и др. Менеджмент – М.: Финансы и статистика, 1993.
25. Китов А.И. Психологические особенности принятия управленческих решений. М.: Знание, 1983.
26. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. - М.: Прогресс, 1998.
27. Корнай Я.Путь к свободной экономике. - М., Экономика, 1990.
28. Красовский Ю.Д. Если я руководитель. – М.: Московский рабочий, 1983. С.45-64.
29. Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей в бизнесе: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе / Пер. с англ. – М.: Персей, Вече, Аст, 1995.
30. Кэссон Г.Р. Что нужно знать каждому бизнесмену: эффективный менеджмент». - М., Бином, 1992.
31. Лазарева А.Г. Маркетинг информационных продуктов и услуг в США. – М., 1999.
32. Маркетинговый подход к управлению // Российский Экономический журнал , № 10, 1992г. с. 65-68.
33. Маркушевич О.Г. Свободная экономика и управление предприятием – М., СПб: Политика, 1993.
34. Менеджмент /Под ред. Максимова М.М., Игнатъевой А.В. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
35. Мерсер Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации. -М.: Прогресс, 1991.
36. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.
37. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М, 1998.
38. Монден Я., Сибикава Р. и др. Как работают японские предприятия. - М.: Экономика, 1989.
39. Настольная книга хозяйственного руководителя, предпринимателя, бизнесмена. - М., 1993.
40. Ноздрева Р.Б. , Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. - М., 1991.
41. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов. Научный редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 1998.
42. Основы менеджмента. Учебное пособие. Алматы: КазГАУ, 1994.
43. Оучи У.Методы организации производства: японский и американский подходы. - М: Экономика, 1984.С 83-92, 144-151.
44. Пилдич Дж. Путь к покупателю. - М., Прогресс, 1991.
45. Психологические тесты. Ахмеджаков Э.Р. – М., 1996.
46. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. – М.: Инфра-М, 1996.
47. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й.. Управление по результатам. – М.: Прогресс, 1988. С 135-161.
48. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя. /под ред. В. Красновой и А. Привалова. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1997.

49. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л.: Машиностроение, 1989.
50. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента /Пер. с англ.. -М.: Контроллинг, 1991 (классики менеджмента, вып.1).
51. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. - М.: Автор, 1993.
52. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентноспособность лучшие компании. - М.: Прогресс, 1988, С. 39-63.
53. Управление – это наука и искусство /А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. – М.: Республика, 1992.
54. Управление организацией: Учебник /Под ред. А.Г.Поршнева, З.п. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1998.
55. Управление производством: словарь - справочник. - М.: Профиздат, 1990.
56. Уткин Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг». Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1996.
57. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. - М.: Прогресс, 1999.
58. Фурсов В.Г., Басин Ю.Г. Основы бизнеса и предпринимательства в условиях рыночной экономики Казахстана. Алматы: Изд-во «Панорама», 1993.
59. Хентце Й. Основные идеи стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления, 1989, № 2, с. 34-38.
60. Холд Р.Н. Основы финансового менеджмента. - М.: Дело, 1993.
61. Цзе К.К. Методы эффективной торговли: опыт лучшей торговой фирмы года. - М., 1988.
62. Шеметов П.В. Практический менеджмент. - Новосибирск, 1993.
63. Шепель В.М. Управленческая этика. – М.: Экономика, 1999

