

Тема 1. Сущность и содержание управленческого решения (УР)

- 1. Понятие и природа УР*
- 2. Особенности технических, биологических и социальных систем, в которых разрабатываются и реализуются решения.*
- 3. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность УР*
- 4. Условия возникновения взаимодействия и противодействия в процессе РУР*
- 5. Глобализация мышления менеджера при разработке решений*

Этапы развития теории менеджмента

Как относительно самостоятельная область исследований проблема разработки и принятия управленческих решений сложилась примерно к середине 60-х годов 20 века в основном благодаря работам американских ученых Г. Саймона, Дж. Марча и Р Сайерта. Это новое направление, обозначенное в американском менеджменте как «школа принятия решений», находилась на стыке теории организации, моделирования, экономики и социологии.

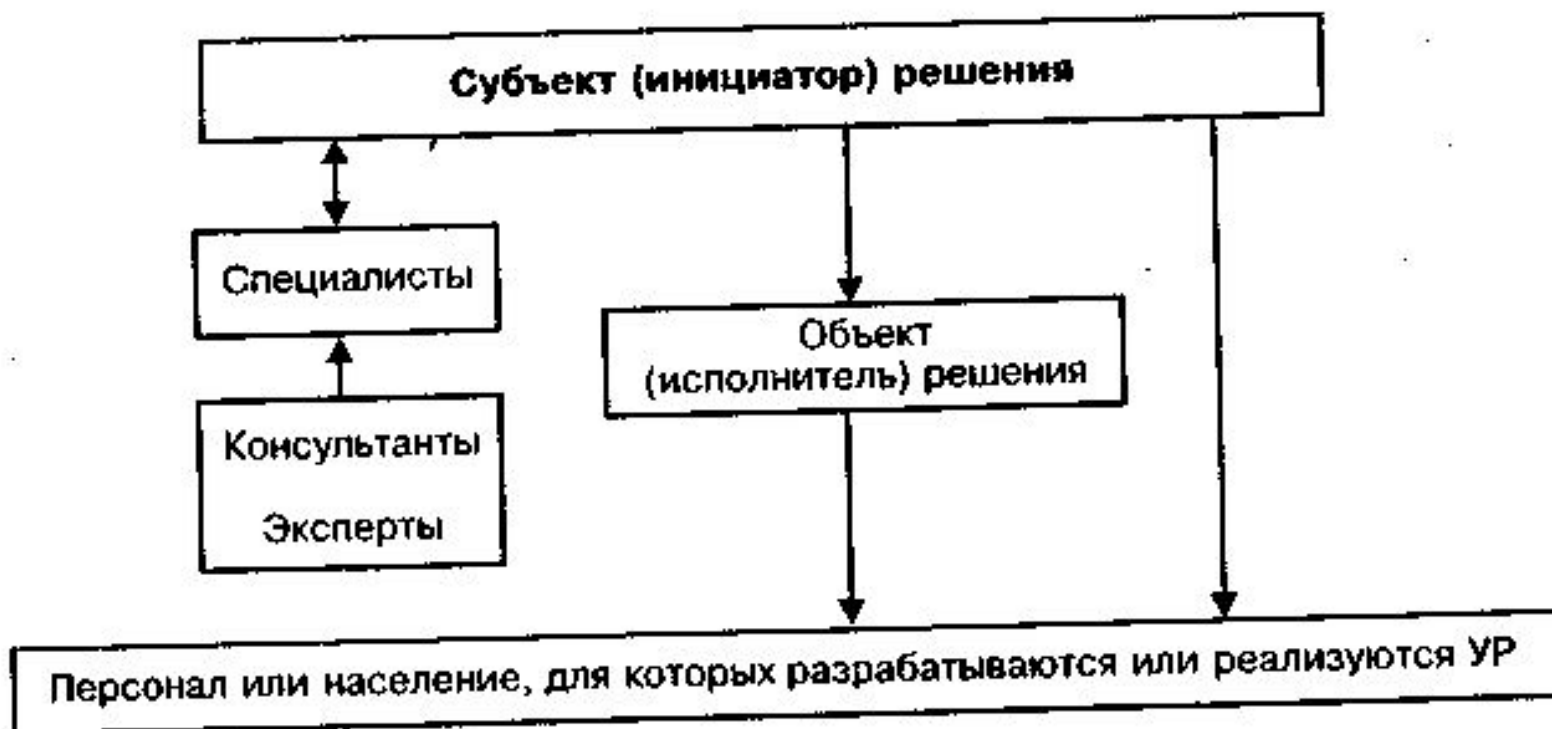
№	Этапы	Представители
1	Школа «научного управления» (1885-1920гг.)	Фредерик Уинслоу Тейлор, Френк и Лилия Гилбрет, Генри Гант
2	«Классическая» (административная) школа (1920-1950 гг.)	Анри Файоль, Линделл Урвик, Джеймс Д. Муни
3	Школа «человеческих отношений» (1930-1950 гг.) после 1950 гг. поведенческо-бихевиористская школа или школа поведенческих наук	Мэри Паркер Фоллет, Элтон Мэйо, Крис Анджерс, Ренсис Лайкерг, Дуглас МакГрегор
4	«Количественная» школа (с 1950 по наст.время)	Г. Саймона, Дж. Марча и Р Сайерта
5	Процессный подход	
6	Системный подход	
7	Ситуационный подход	

Термин «решение»

Решение —
это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и необходимым действиям

№	Наименование действий	Является ли решением?
1	Руководитель компании в обеденный перерыв обдумывает пути совершенствования деятельности компании	Нет
2	Работник организации придумал способ совершенствования выполняемой им технологической операции	Да
3	Специалист во сне нашел способ изготовить важную деталь прибора и проснувшись записал это на бумаге	Да
4	Женщина быстро отдернула руку от раскаленного утюга	Нет
5	Директор компании разработал хороший вариант стимулирования качества работы сотрудников	Да

Схема элементов разработки и реализации решений



Системы, в которых разрабатываются и реализуются решения

Решения могут приниматься человеком в трех основных системах:

- технической,
- биологической и
- социальной.

Техническая система

- Техническая система включает станки, оборудование, компьютеры, комплектующие изделия и материалы.
- Набор возможных решений в технической системе ограничен, и последствия решений обычно predetermined. Варианты этих решений отражены в инструкциях, положениях, приказах.
- Такие решения формируются и реализуются в строго определенном порядке — по алгоритму.
- Обычно в технической системе мало альтернатив решений одной и той же проблемы (часто решение бывает единственным).
- Как показывает практика, человек, работающий в технической системе, может самостоятельно стать хорошим специалистом через 2—4 года

Биологическая система

- Биологическая система включает флору и фауну планеты, в которой человек принимает решения. Мелиорация земли, лечение людей и животных, формирование благоприятных условий работы и проживания.
- Эта система более разнообразна и менее предсказуемая для человека, чем техническая. В таких системах необходимо разработать или найти несколько вариантов разрешения одной проблемы и выбрать лучшее решение по каким-либо признакам.
- Как показывает практика, человек, работающий в биологической системе, может самостоятельно стать хорошим специалистом через 6—8 лет.

Социальная (общественная) система

- Социальная (общественная) система характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов, относительно которого прямо или косвенно принимаются и реализуются решения.
- Государство, производственный коллектив, семья, неформальная организация и даже один человек (сам по себе).
- В такой системе необходимо учитывать социально-психологические и этические особенности не только производственного коллектива, но и каждого вовлеченного в данное решение работника.
- Как показывает практика, человек, работающий в социальной системе, может самостоятельно стать хорошим специалистом через 10—12 лет.
- В реальности социальная система включает в себя биологическую и техническую.

Процедуры, составляющие процесс ПРУР

Подготовка УР

Информационная подготовка ⇒
Разработка вариантов ⇒
Согласование вариантов ⇒
Выбор одного варианта ⇒
Утверждение одного варианта ⇒



Реализация УР

⇒ Выполнение
⇒ Контроль выполнения
⇒ Информирование

ОБОБЩЕННАЯ СХЕМА ЦИКЛА ПРУР

В основных процедурах разработки и реализации УР имеется много общего:

- логика процесса РУР,
- приемы, методы и технологии.



Экономическая сущность УР

- Экономическая сущность УР состоит в том, что для разработки и реализации любого УР требуются финансовые, материальные и другие ресурсы.
- Поэтому **каждое УР имеет реальную себестоимость**. Оно является результатом (продукцией) управленческой деятельности и должно приносить компании прямой или косвенный доход.
- Посредством сопоставления затрат и возможной материальной выгоды от разработки и реализации УР можно определить целесообразность проведения этой работы.

Организационная сущность УР

Организационная сущность УР состоит в том, что для разработки и реализации УР компания должна иметь соответствующие возможности, в том числе:

- необходимый персонал компании;
- инструкции и положения, регламентирующие полномочия, права, обязанности и ответственность работников;
- все требуемые ресурсы, в том числе информационные;
- техников и технологии;
- систему контроля;
- возможности постоянной координации их работы.

Социальная сущность УР

Социальная сущность УР заключается в механизме управления исполнителями с целью достижения взаимодействия всех его участников.

В самом УР или в процессе его разработки и реализации должны быть учтены потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности, опасения и тревоги.

Социальная сущность УР должна быть отражена в общей цели решения. Без социальной ориентации УР приобретает технократический характер с доминирующим влиянием технологической сущности, и его главной целью становится достижение заданных характеристик технической продукции.

Правовая сущность УР

- Правовая сущность УР заключается в возможности осуществлять заданные мероприятия в правовом поле, то есть при строгом соблюдении законодательных актов РФ, международных обязательств, уставных и других документов самой компании.
- Невозможность разрабатывать и реализовывать УР в правовом поле должна привести к отмене решения.
- Незнание законодательства не освобождает нарушителя от ответственности. Поэтому во многих компаниях УР проходит правовую и экологическую экспертизу.
- Руководитель может самостоятельно оценить правовое поле для своих УР по современным информационно-правовым системам: «Гарант» и «Консультант Плюс».

Технологическая сущность УР

- Технологическая сущность УР проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами.
- Планируя разработку или реализацию УР, руководитель одновременно должен формировать для него технологическую основу.

УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ПРИ ПРУР

Достижению благоприятной ауры выполнения УР способствует выполнение трех основных условий:

- информационная подготовка;
- организационная подготовка;
- социально-психологическая подготовка

Информационная подготовка

включает следующие действия руководителя:

- доведение до сведения подчиненных перспективных и текущих направлений деятельности компании;
 - обеспечение подчиненным доступности и своевременности необходимых информационных ресурсов;
 - наличие современных технологий обработки информации;
 - обеспечение соответствия уровня информационных технологий уровню профессионализма персонала
-

Организационная подготовка

предусматривает:

- обеспечение персонала необходимыми материальными и интеллектуальными ресурсами;
- формирование персонала разработчиков, организаторов выполнения УР или исполнителей УР;
- наличие должностных инструкций, положений;
- определение промежуточных и окончательных сроков и количественных параметров выполнения работ;
- утверждение порядка сдачи и сопровождения выполненной работы.

Социально-психологическая подготовка

требует:

- формирования ясных, понятных для работников коллектива целей разработки и реализации УР;
- разработки и реализации активизирующих персонал мотивов и стимулов;
- формирования работоспособного коллектива;
- учета наиболее важных потребностей и интересов работников, участвующих в разработке или реализации УР.

Глобализация мышления менеджера

Глобализация мышления — это новая философия (новый стиль) мышления, которая должна проявляться во всех сферах жизнедеятельности менеджера.

XXI век будет характеризоваться как начало эпохи глобальных влияний решений на внутренние и внешние относительно компании ситуации. Эта эпоха потребует в скором времени:

- глобального видения проблем на уровне нескольких компаний, регионов и даже на международном уровне;
- использования современных информационных технологий для получения нужной информации в нужное время;
- новых стратегических решений по ключевым факторам успеха при выходе на мировой уровень конкуренции, выявлению глобальных потребностей и интересов человека и общества, построению новых виртуальных организационных структур производства и управления;
- системы нового аналитического мышления, в том числе способности выявлять ведущие рынки в мировом масштабе, накапливать глобальный опыт, создавать свои базы данных;
- поиск супероптимальных решений, реализация которых будет превосходить самые оптимистические ожидания.

Мудрость индейцев Дакоты: «Если ты замечаешь, что скачешь на дохлой лошади – слезь с нее!».

- ❑ Мы достаем более жесткий кнут;
- ❑ Мы говорим, что и раньше скакали на мертвой лошади;
- ❑ Мы посещаем другие места, чтобы посмотреть, как там скачут на мертвой лошади;
- ❑ Мы создаем отдел по оживлению дохлой лошади;
- ❑ Мы организуем тренировки, чтобы научиться лучше скакать на дохлой лошади;
- ❑ Мы изменяем критерии, определяющие, что лошадь мертва;
- ❑ Мы разъясняем, что наша лошадь быстрее, лучше и дешевле дохлая, чем другие;
- ❑ Мы пересматриваем производственные условия для дохлых лошадей;
- ❑ Мы образуем особый отдел, который занимается только потребностями дохлых лошадей.