

Тема 3: «Технологии менеджмента»

План:

1. Сущность и содержание процессов технологии менеджмента.
2. Информация в системе менеджмента.
Информационные системы.
3. Управленческие решения: сущность, виды, требования к ним. Технология принятия решения.
4. Коммуникации в системе управления.

3. Классификация и содержание задачи принятия решения.

Управленческое решение - это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели. Управленческое решение составляет основу процесса управления. Управлять — это значит решать.



Экономическая сущность управленческого решения проявляется в том, что на разработку и реализацию любого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты. Поэтому каждое решение имеет реальную стоимость. Реализация эффективного решения должна принести компании прямой или косвенный доход, а ошибочное или неправильно понятое подчиненными решение приводит к убыткам, а иногда и к прекращению деятельности организации.

Организационная сущность состоит в том, что к этой работе привлекается персонал компании. Для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить работников необходимыми техникой и технологией, постоянно координировать их работу. Это очень существенная часть всего управленческого решения.

Социальная сущность заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся потребности и



интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности, опасения и тревоги. Социальная сущность управленческого решения проявляется, прежде всего, в цели этого решения. Цели же должны: быть ориентированы в первую очередь на создание комфортной среды обитания человека, всестороннее развитие личности.

Правовая сущность управленческого решения состоит в точном соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании. Нарушение законодательства при реализации решения может привести к отмене решения, ответственности за его реализацию или даже за разработку. Компания может понести существенные потери, если уже разработанное решение будет отменено, а за незаконно реализованное решение на организацию может быть наложен штраф или возбуждено уголовное преследование кого-либо из инициаторов.

Технологическая сущность проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации управленческого решения.

Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

- что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворить, либо в каком качественном уровне необходимо удовлетворить старые потребности);
 - как делать (по какой технологии);
 - с какими затратами делать;
 - в каком количестве;
 - в какие сроки;
 - где и кто (место, производственное помещение, персонал);
 - для кого и кому предоставлять решение;
 - что это даст предприятию, территории и обществу в целом и т.д.
- широкое толкование термина «принятие управленческого решения» включает:
- формирование цели, которую необходимо достигнуть;
 - измерение текущего и планируемого конечного состояния системы управления; 108
 - целенаправленный сбор информации, влияющей на принятие решения;
 - выбор критериев сравнения вариантов решения;
 - сравнение вариантов;
 - выбор по критериям одного из вариантов;
 - воплощение в жизнь;
 - оценка результатов достижения цели.



Управленческие решения

По содержанию

- Политические
- Организационные
- Технические
- Экономические

По количеству лиц, принимающих решение

- Коллективные
- Индивидуальные

По периоду действия

- Долгосрочные
- Среднесрочные
- Краткосрочные

По количеству целей

- Одноцелевые
- Многоцелевые

По характеру целей

- Стратегические
- Тактические

По масштабу объекта управления

- Общие
- Локальные

По периоду полноты и достоверности информации использованной для принятия решения

- Решения, принимаемые в условиях определенности
- Решения, принимаемые в условиях вероятной определенности
- Решения, принимаемые в условиях неопределенности

Обоснованным может быть лишь то решение, которое принято на основе достоверной, систематизированной и научно обработанной информации, что достигается использованием научных методов разработки и оптимизации решений.

Таким образом, научная обоснованность решения обеспечивается

следующими **основными факторами:**

- учетом требований объективных экономических законов и закономерностей;
- знанием и использованием тенденций развития объекта управления;
- наличием полной, достоверной и научно обработанной информации;
- наличием специальных знаний, образования и квалификации у лица, принимающего решение.

Таким образом, научная обоснованность управленческого решения требует универсальности познаний лица, принимающего решения, что связано с нарастающей сложностью и все более комплексным характером решаемых проблем и последствий принимаемых решений. Очевидно, что удовлетворение этого требования приводит к все более широкому распространению коллегиальных форм принятия решений.



Непротиворечивость. Означает согласованность с ранее принятыми решениями. Принимая решение, важно учитывать, что оно будет осуществляться не изолированно, а развивая и дополняя ранее принятые решения. Непоследовательность в принятии решений, их взаимоисключаемость резко снижают эффективность управления.

Своевременность (оперативность). Означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых явлений, делающих это решение ненужным.

Адаптивность. Фактор времени, существенно влияющий на процесс принятия решений, диктует необходимость выполнения еще одного условия, определяющего качество управленческого решения, - адаптивности. Управленческое решение всегда носит временной характер. Срок его эффективного действия может быть принят равным периоду относительной стабильности проблемной ситуации, на разрешение которой оно направлено, и за пределами этого периода решение может превратиться в свою противоположность — не способствовать разрешению проблемы, а обострять её.

Реальность. Решение должно разрабатываться и приниматься с учетом объективных возможностей организации, ее потенциала. Другими словами, материальные возможности, ресурсы организации должны быть достаточны для эффективной реализации выбранной альтернативы.

Точность, ясность, лаконичность формулировки. Управленческое решение должно быть точным и ясным, что исключает разночтения. Простота и лаконичность, строгость формы помогают лучше усвоить требования управленческого решения исполнителями, что является залогом его успешной реализации.

Комплексность. Означает необходимость учета всех благоприятных и неблагоприятных факторов, относящихся к решаемой проблеме, а также рационального использования логического мышления и интуиции принимающего решение лица, математических методов и вычислительной техники при формировании и выборе решения.

Полномочность. Управленческое решение должно быть полномочным, т.е. принимается органом или лицом, имеющим право принимать именно это решение, а не другое. Полномочность выполнения функций принятия решения определяется правами для его принятия и ответственностью за его последствия.

Директивность. Означает обязательность исполнения решения. Она обеспечивается полномочностью руководителя.

Учет последствий принимаемых решений. Любое решение в управлении неизбежно влечет за собой экономические, технические, социальные, социально-психологические и другие последствия. Учет возможных последствий и перспектив развития ситуации позволяет принять оптимальное решение.

Таким образом, управленческие решения могут считаться качественными, если отвечают всем перечисленным требованиям. Несоблюдение хотя бы одного из названных требований приводит к снижению качества решения, потере эффективности или даже невозможности его реализации.



Четко сформулированные цели гарантируют решение следующих задач:

1. являются фундаментом процесса менеджмента в целом - планирования, организации, мотивации, контроля;
2. определяют способы повышения эффективности деятельности организации;
3. лежат в основе принятия любого делового решения;
4. служат руководством при формировании конкретных плановых показателей;
5. способствуют концентрации усилия организации на наиболее важных направлениях;
6. определяют направления реорганизации организационной структуры;
7. служат критериями оценки и стимулирования достижения результатов;
8. определяют основные направления распределения ресурсов.

Если цели не определены или определены недостаточно точно, то подчиненные не знают, что от них хотят; подчиненные не уверены в том, за что конкретно они несут ответственность; подчиненные не могут сосредоточиться на своей работе; выражают недовольство тем, что не участвуют в принятии решений и теряют мотивацию к более напряженной деятельности.



В основе руководства людьми находится влияние, т.е. психологическое воздействие, которое оказывается на них с целью достижения поставленных целей. Потенциальная или реальная возможность влияния на окружающих называется властью.

Источники власти:

- возможность наказать (сила принуждения);
- возможность вознаградить (право поощрения);
- власть эксперта (доверие к знаниям и опыту);
- информационная власть;¹²⁵
- власть, обусловленная уровнем иерархии и системе управления (авторитет закона);
- стремление к подражанию.

Власть, связанная с распределением ресурсов и вознаграждений, в настоящее время: теряет свое значение, поскольку процесс распределения в условиях современной экономики становится все более подчиненным совокупности объективных норм, правил и инструкций.