Контрольная работа

По дисциплине **"Управленческие решения"**

На тему**: "История науки об управленческих решениях**"

План

1. Возникновение науки об управлении

2. Формулировка принципов и целей управления

3. Школы и подходы в науке об управлении. Школы в управлении

4. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении

Используемая литература

## 1. Возникновение науки об управлении

Управление в человеческом обществе существовало испокон веков. Любое государственное устройство, любая организованная человеческая деятельность предполагает, что существует объект управления (то, чем управляют) и субъект управления (тот, кто управляет). Без эффективно организованной управленческой деятельности невозможно было ни строительство египетских пирамид, ни создание висячих садов Вавилона, ни ведение войн, ни возникновение и расцвет городов государств.

Практическое управление возникло тогда, когда появились организации. Однако организации древности во многом отличались от современных. Основные отличия старых организаций от современных: малое количество крупных организаций, относительно небольшое число руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена, занятие руководящих постов по праву рождения или путем захвата силой, упор на приказ и интуицию, малое количество людей, которым было дано право принимать важные для организации решения. Однако с древних времен люди больше внимания уделяли тому, как приобрести большую власть, как заработать деньги и т.д., и меньше задумывались над тем, как эффективно осуществлять процесс управления, который в конечном счете мог бы более надежно привести их к цели. Наука об управлении начала интенсивно развиваться лишь с начала XX в. От более ранних периодов деятельности человечества до нас дошли лишь отрывочные, разрозненные сведения, содержащие анализ и обобщение опыта управления. *Например*, книга "Поучение Птаххотепа" (Древний Египет, 2000-1500 гг. до н. э) содержит советы начальнику - субъекту управления: "... будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса".

ВДревней Греции о необходимости специализации производственных процессов говорил Платон. Сократ, анализируя деятельность управленцев в различных сферах деятельности, говорил о том общем, что составляет основу труда: "Главная задача - поставить нужного человека на нужное, место и добиться выполнения своих указаний".

В Древнем Риме Катон Старший (234-149 гг. до н. э) советовал владельцу земли "посмотреть, как далеко продвинулась работа, что сделано и что осталось сделать. После этого он должен потребовать у управляющего отчет о проделанной работе и объяснения, почему часть ее не выполнена". Предлагалось также дать управляющему план работ на год.

Управленческие ноу-хау передавались из поколения в поколение в узких кругах управленческой элиты. Существенный вклад в развитие управленческой мысли внес итальянский государственный деятель Макиавелли (1469-1527 гг.). Он, в частности, говорил: "Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел распознать их способности и удержать их преданность".

Он говорил также: "Есть один безошибочный способ узнать, чего стоит помощник. Если помощник больше заботится о себе, чем о государстве, и во всяком деле ищет своей выгоды, он никогда не будет хорошим слугой государю". Макиавелли принадлежит и эта блестящая управленческая мысль: "Многие полагают, что кое-кто из государей, слывущих мудрыми, славой своей обязаны не себе самим, а добрым советам своих приближенных, но мнение это ошибочно. Ибо правило, не знающее исключения, гласит: государю, который сам не обладает мудростью, бесполезно давать благие советы". В России значительную роль сыграли реформы государственного управления Петра I, что сказалось на различных областях управленческой деятельности. Интересны рекомендации руководителю производства того времени: "Управителю, по окончании каждого года, а именно в декабре месяце, о припасах и работниках, конечно иных и к чему, потребно сочинять ведомости не позже как 20 го числа, дабы о покупках припасов на ярмарках и о прочем можно рассудить и определение, не упуская времени, учинить. А ежели оных на то число подано не будет, то за оное с управителя за всякий умедленный день удержать надлежит по гривне". Дальнейшее развитие управленческая мысль получила после промышленной революции, которая совершилась в Европе в середине XVIII в. Последовавшее за ней бурное развитие производства привело к внедрению сборочного комбайна и взаимозаменяемых частей машин, использованию (Э. Уитни) методов контроля качества, специализации производственных рабочих (Ч. Бэббидж) и т.д. На разных этапах развития человеческого общества предпринимались попытки систематизации управленческой деятельности или ее составляющих. Отметим в соответствии с основные вехи. Первый вклад в систематизацию управленческой деятельности, значение которого трудно приуменьшить, был внесен в древнем Шумере в 5м тысячелетии до н.э. - это введение письменности.

Впервые появилась возможность передавать и накапливать информацию. Это послужило стимулом к интенсификации управленческой деятельности того времени. Возник класс жрецов-бизнесменов, с одной стороны, владевших письменностью, а с другой стороны, принимавших участие в торговых операциях и коммерческих отчетах, в создании и упорядочении системы управления стихийно складывающимися торговыми отношениями в древнем Шумере.

Во время правления вавилонского царя Хаммурапи (1792 - 1750 гг. до н. э) был разработан и введен в действие Свод законов управления государством. В соответствии с этим Сводом законов управление в государстве переходило от религиозного к светскому стилю управления. Был усилен контроль и ответственность за выполнение работ. При правлении Навуходоносора II (605-562 гг. до н. э) произошло соединение государственных методов управления с управлением, и прежде всего контрольными его функциями, в сфере производства и строительства.

**Этапы развития управленческой мысли:**

**До н/э**

5000 - Шумеры - Письменность, регистрация фактов

4000 - Египтяне - Признание необходимости планирования, организации и контроля

2600 - Египтяне - Децентрализация в организации управления

1800 - Хаммурапи - Использование свидетелей и письменных документов для контроля, установление минимальной заработной платы, признание недопустимости перекладывания ответственности

1491 - Евреи - Концепция организации, скалярный принцип

600 - Навуходоносор - Контроль за производством и стимулирование через заработную плату

400 - Сократ - Формулировка принципа универсальности менеджмента

400 - Ксенофонт - Признание менеджмента как особого вида искусства

175 - Кат он - Использование описаний работ

**Н/э:**

20 - Иисус Христос - Единоначалие Золотое правило Человеческие отношения

1100 - Газали - Требования к менеджеру1835 - Маршалл, Логман - Признание и обсуждение относительной важности менеджмента

1881 - Джозеф Вартон Разработка для колледжа курса предпринимательского менеджмента

1900 - Фредерик У Тейлор - Научный менеджмент, системный подход, кадровый менеджмент, необходимость кооперации между трудом и менеджментом, функциональная организация, оценка

1916 - Генри Файоль - Первая полная теория менеджмента, его функции, принципы, признание необходимости преподавания менеджмента Александр Г Черн - Функциональная концепция менеджмента

1919 - Моррис Л Кук - Различные области использования менеджмента

1927 - Элтон Мейо - Социологическая концепция групповых устремлений 1943 - Линделл Урвик - Сведение воедино и корреляция принципов менеджмента

1949 - Норберт Винер - Разработка системного анализа в теории информации

1976 - Ромари Стюарт Альтернатива и ограничение действий менеджера в различных ситуациях 1985 - Том Петере - Отношение к потребителям как к людям, а к персоналу организации как к важному ресурсу развития бизнеса.

**Наука об управлении Тейлора.**

Но первый настоящий прорыв в развитии теории управления был совершен благодаря трудам американского инженера Фредерика Уинслоу Тейлора (1856-1915). Этому в значительной степени способствовала обстановка, сложившаяся к началу XX в. в США. Для США этого периода характерно бурное развитие промышленности. Сеть железных дорог превратила страну в один огромный рынок рабочей силы, которая нуждалась в эффективном управлении. Процветали, прежде всего те предприятия, на которых предприниматели уделяли должное внимание методам управления. Тем не менее управленческое искусство приходило лишь с опытом, а обучение осуществлялось лишь на собственных ошибках и находках предпринимателей. Все это создавало необходимые предпосылки для возникновения науки об управлении. Современная наука об управлении начинается с момента выхода в 1911г. книги Тейлора "Принципы научного управления". Тейлор предложил систему "научного управления", которую характеризовал так: "Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния".

*Основные ее положения можно сформулировать следующим образом:*

1. Создание научного фундамента, заменяющего собой старые, традиционные, практически сложившиеся методы работы, научные исследования каждого ее элемента.

2. Отбор рабочих на основе научных критериев, их тренировка и обучение.

3. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научно разработанной системы организации труда.

4. Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими. Интересны его, носившие революционный характер, предложения по организации производства и труда в целом и заработной платы в частности: заработная плата начисляется человеку, а не месту; установление расценок должно быть основано на точном знании, а не на догадках; расценки, основанные на точном знании, должны быть единообразными; благодаря установленным таким образом расценкам товары производятся дешевле, а рабочие получают более высокую заработную плату, чем обычно; заработная плата, основанная на точном знании, создает лучших рабочих, дает им возможность больше заработать, уничтожает причины умышленной медлительности в работе, пробуждает интерес рабочих и предпринимателей к сотрудничеству. От линейной, по типу армейской, системы организации, когда рабочий получал распоряжения от одного-единственного начальника, Тейлор предложил перейти к системе, в которой работа мастера и бригадира была разделена на восемь частей и рабочий вместо одного начальника непосредственно общался с восьмью "узкими" специалистами, которые гораздо более профессионально знали свой участок работы. Приводило к резкому увеличению административно-управленческого персонала, но в целом было несомненным шагом вперед и обеспечивало значительный рост производительности труда. Работы Тейлора были приняты в штыки. Профсоюзы увидели в тейлоризме средство усиления эксплуатации трудящихся. Отрицательной была реакция со стороны крупных предпринимателей, поскольку использование новой системы организации труда, предложенной Тейлором, требовало отказа от старых, традиционных, привычных способов и технологий управления производством, пересмотра собственного поведения, значительных усилий по внедрению новой системы. Первые опыты по внедрению системы Тейлора на предприятиях США были достаточно впечатляющими. Но переломную роль в признании системы Тейлора сыграл получивший широкий общественный резонанс конфликт между железнодорожными компаниями, бывшими гордостью страны, и группой фирм - отправителей грузов, происшедший в 1910г. Железнодорожные компании под предлогом высоких издержек на заработную плату стремились повысить тарифы, с чем не были согласны отправители. С помощью системы Тейлора удалось показать, что издержки железнодорожных компаний могут снижаться на 1 млн. долл. (в ценах 1910г) ежедневно. Железнодорожные компании в этом споре потерпели поражение. Это послужило стимулом для более внимательного отношения со стороны широких предпринимательских кругов к принципиально новым управленческим идеям Тейлора. Идеи научного управления получили широкое признание. Уже в 1912г. в 55 отраслях бизнеса, включая транспорт и строительство, были внедрены методы научного управления. Одним из основных науки об управлении положений Тейлора явилось то, что он впервые отделил процесс планирования работы от самой работы. Таким образом, Тейлором была впервые выделена одна из основных управленческих функций. В развитие методов научного управления значительный вклад внесли и последователи Тейлора. Так, супруги Гилбрет разработали метод анализа микродвижений рабочего, в основе которого - кинограммы движений рабочего с последующим определением их стандартных последовательностей и наборов. Ими было выделено 17 основных движений кисти руки, названных терблигами (Гилбрет в обратном прочтении). Г. Гант ввел в практику управления линейный график, позволявший планировать и проверять выполнение достаточно сложных комплексов работ. График, или, как его иначе называют, диаграмма, Ганта, стал предшественником широко используемых сегодня в практике планирования сетевых графиков, являясь их составной частью. А диаграммы Ганта широко используются и в современном календарном планировании деятельности предприятий.

## 2. Формулировка принципов и целей управления

Двенадцать принципов Эмерсона. Основное направление работ Эмерсона посвящено повышению производительности труда не рабочих, а управленцев. Он справедливо считал, что основной причиной, по которой расточаются природные богатства и человеческие возможности, является неправильная организация. Согласно Эмерсону, мастер работает на заводе не для того, чтобы снять напряжение с заведующего, а для того, чтобы руководить рабочими, директор-распорядитель существует для обслуживания заведующих и т.д., т.е. он впервые осознал истинную миссию и назначение управленческого труда. Сформулированные Эмерсоном двенадцать целей и по сегодняшний день не потеряли своей актуальности. Напомним их.

1. *Отчетливо поставленные цели*. Правильно ориентированные и согласованные цели участников производственного процесса позволяют добиться колоссальных результатов. Не согласованность целей приводит к большим потерям.

2. *Здравый смысл*. В основе организации производства должна быть не погоня за тоннажем, не стремление вложить в дело больше капитала, а разумная организация производства, решение проблем организации на основе здравого смысла.

3. *Компетентная консультация*. Эмерсон предлагал организовывать на каждом предприятии отдел, который "занимался бы выработкой рекомендаций по совершенствованию управления во всех подразделениях". Это положение Эмерсона вполне соответствует пониманию роли менеджмента на современном предприятии.

4. *Дисциплина*, Должны существовать инструкции, каждый работник должен их знать и выполнять. Отклонение от них - шаг в сторону анархии.

5. *Справедливое отношение к персоналу*. Работникам должны быть обеспечены улучшение условий труда, повышение его оплаты, постоянное повышение квалификации. Должны обеспечиваться хорошие отношения на производстве. Работники должны тщательно отбираться, при этом должны учитываться внутренние склонности и способности человека.

6. *Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет*. Эмерсон считал, что только тот, кто учитывает количество продукции, цены, эффективность, может достигнуть высокой производительности и выполнять другие принципы.

7. *Диспетчирование.* Диспетчирование представляет собой часть планирования. Практика показывает, что лучше диспетчировать даже не планированную работу, чем планировать работу и не диспетчировать ее.

8. *Нормы и расписания*. Нормирование позволяет определять резервы производительности и работать над сокращением потерь. Определение рациональных трудовых норм должно производиться на основании хронометража всех операций, эффективного планирования, участия таких специалистов, как психологи, физиологи и т.д. Примитивная сдельщина, поштучная оплата стимулируют чрезмерное напряжение сил работника и в конечном счете не оправдывают себя.

9. *Нормализация условий*. Нормализация условий необходима для точного и полного учета, а также при планировании работ. Она обеспечивает расчет будущего на основании знания настоящего.

10. *Нормирование операций*. Нормирование операций способствует, с одной стороны, стандартизации производства, что позволяет внедрять автоматизацию производства, а с другой нормированию времени на выполнение операций.

11. Письменные стандартные инструкции. По Эмерсону, сборник стандартных письменных инструкций является кодификацией законов и практики предприятия. Это необходимо для того, чтобы успехи, достигнутые на предприятии, закреплялись письменно Мнение, что стандартные инструкции убивают инициативу, ошибочно. Наоборот, выполнение рутинных операций самым быстрым и легким способом освобождает мозг для изобретения и разработки новых способов. Многие из положений Эмерсона хорошо согласуются с бюрократической организационной структурой, впервые предложенной немецким социологом Максом Вебером.

12. Вознаграждение за производительность. Отсутствие стимулирования и повышения оплаты труда за лучшую работу приводит к снижению производительности. Для стимулирования работников помимо оплаты труда целесообразно использовать и другие формы. Принципы управления организацией Файоля.

Следующий прорыв в науке об управлении связан с работами Анри Файоля (1841 - 1925). В течение 30 лет Файоль возглавлял крупную французскую металлургическую и горнодобывающую компанию. Он принял ее на грани банкротства, а оставил одним из самых мощных французских концернов. Соединение творческой мысли с огромным практическим опытом и возможностями эксперимента в области управления организацией стало заметной вехой в развитии управленческой мысли. Файоль в своих работах не ограничивался рамками производства, а распространял свои идеи на любую организацию, являющуюся объектом управления. Он дал четкое определение понятия "управление": Управлять - значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов.

Он выделял 6 областей деятельности предприятия, которыми необходимо управлять:

1. техническую (технологическую);

2. коммерческую (закупка, продажа и обмен);

3. финансовую (поиски капитала и его эффективное использование);

4. защитную (зашита собственности и личности);

5. бухгалтерскую (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки, статистика);

6. административную (воздействует только на личный состав, не оказывая непосредственно никакого влияния ни на материалы, ни на механизмы).

Файоль сформулировал принципы управления, которые он считал гибкими, требующими творческого подхода, а не абсолютными.

В области обучения искусству управления Файоль считал, что для этого далеко не достаточно обучаться лишь тонкостям инженерной подготовки. Необходимо учиться профессиональному умению управлять или, выражаясь современным языком, учиться менеджменту.

Принципы управления организацией, сформулированные Файолем.

1. Власть неотделима от ответственности. Те, кто отдают приказы и распоряжения, должны нести ответственность за наступающие вслед за этим последствия.

2. Разделение труда при специализации. Для всех видов труда, как управленческого, так и технического, характерно разделение труда. Это позволяет производить больше и лучше при примерно тех же усилиях.

3. Единство распоряжения. Работник должен получать указания от одного начальника. Очевидно, этот принцип противоречит принципу Тейлора о многофункциональном подчинении. Хотя, скорее всего, эти принципы должны дополнять друг друга.

4. Дисциплина. Под дисциплиной Файоль понимал уважение соглашений, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, прилежание, энергичность и внешнее проявление уважения. Дисциплина обязательна как для рядовых работников, так и для руководителей.

5. Единство руководства. Файоль считал, что нужен "один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель". Иными словами, в каждом деле нужна одна голова, отвечающая за достижение поставленной цели. Коллективной может быть только выработка рекомендаций.

6. Подчинение индивидуальных интересов общим. Интерес работника или группы работников не может превалировать над интересами дела. Если наметились расхождения внутри коллектива, руководитель должен обеспечить принятие единого решения.

7. Вознаграждение. Файоль считал, что вознаграждение должно быть справедливым и удовлетворять как работника, так и работодателя.

8. Централизация. Эффективное производство обеспечивается сочетанием разделения труда и централизованного управления. Степень централизации может быть различна в зависимости от величины организации и специфики области деятельности. Как правило, в маленьких компаниях степень централизации выше; в более крупных - она несколько ослабевает.

9. Иерархия. В каждой организации должна существовать четко заданная "цепь начальников" - от более высокого ранга до менее высокого. Нарушать ее без надобности не стоит. Но если она приносит вред, ее целесообразно укорачивать.

10. Порядок. Файоль считал, что всему должно быть определено свое место и все должны быть на своем месте. Иными словами, предполагается четкая расстановка сил и четкое их взаимодействие в процессе достижения цели.

11. Справедливость. Лояльность и преданность делу рядовых работников

должны обеспечиваться добрым и справедливым отношением со стороны руководства.

12. Устойчивость персонала. Текучесть кадров, как правило, сопровождает недостаточно эффективную деятельность организации. В эффективно действующих организациях состав персонала обычно стабилен.

13. Инициатива. Инициатива способствует более полной реализации потенциала работников в деятельности организации. Файоль призывает руководителей по возможности поступаться реализацией собственной инициативы в пользу инициативы работника, стоящего рангом ниже.

14. Корпоративный дух. При управлении организацией Файоль не советует придерживаться принципа "разделяй и властвуй". Гораздо более целесообразным он считает принцип коллективизма в деятельности организации, обеспечивающий стремление коллектива к достижению единой цели.

## 3. Школы и подходы в науке об управлении. Школы в управлении

Так складывались основы вновь создаваемой науки об управлении, так возникала и развивалась теория и практика управления, получившая впоследствии название "школа в управлении". Первой была школа научного управления (1885-1920 гг.), наиболее яркими представителями которой являлись Тейлор, Френк и Лилия Гилбрет, Генри Гант. Основной заслугой этой школы было то, что они впервые доказали: управление - самостоятельная специальность, и организация в целом выиграет, если планировать и управлять проведением работ будут не те рабочие, которые эти работы выполняют, как это было до сих пор, а те, которые умеют управлять профессионально. Вторая по времени возникновения школа, получившая название классической, или административной, школы управления (1920-1950 гг.), связана с именами Анри Файоля, Линделла Урвика - известного специалиста по вопросам управления в Англии, Джеймса Д. Муни ("Дженерал моторе") и др. Ее приверженцы стремились создать универсальные принципы управления. Они разрабатывали систему управления, структуру организации и управления работниками.

В основе школы человеческих отношений (1930-1950 гг.), или, как ее еще называют, неоклассической школы, было осознание человеческого фактора как основного элемента эффективных организаций. Наиболее яркие ее представители - Мэри Паркер Фоллетт, определившая менеджмент как обеспечение выполнения работы с помощью других людей, и Элтон Мэйо, доказавший, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда ведут к повышению производительности труда, Основными рекомендациями школы было использование эффективных приемов управления человеческими отношениями. Представители этой школы считали, что от правильного применения науки о поведении во многом зависит эффективность и отдельного работника, и организации в целом.

**Количественный подход.**

Школа, основанная на количественных методах (с 1950г. по настоящее время), особое внимание уделяет моделированию процессов управления.

Модель позволяет заменить словесное описание ситуации, которое, кстати, также является лишь более или менее удачным представлением ситуации, с помощью закономерностей, представленных чаще всего в виде математических формул. Модели стали следующим шагом по сравнению со словесными рассуждениями и описательным анализом. Они представляют собой заведомое упрощение ситуации с выявлением и сохранением основных закономерностей. Изменяя значения переменных модели, соответствующих факторам, характеризующим ситуацию, можно осуществить более полный ее анализ. Модели, адекватно описывающие управленческую ситуацию, позволяют определить основные тенденции ее развития, провести анализ чувствительности к изменениям и анализ устойчивости, выявить ожидаемые опасности, возможные перспективы, отыскать оптимальное сочетание ожидаемого эффекта и затрачиваемых ресурсов. Количественный подход в области управления положил начало новым направлениям науки, связанным с выработкой и принятием управленческих решений, таким, как исследование операций, системный анализ, линейное и целочисленное программирование, динамическое программирование, теория игр и др. Влияние этой школы на практику управленческих решений было несколько меньшим, чем, скажем, влияние поведенческо бихевиористской школы.

С одной стороны, это объясняется тем, что управленцы-практики оказались менее готовыми к восприятию идей, принципиально меняющих традиционные методы практического управления и требующих соответствующей профессиональной подготовки.

С другой стороны, несколько идеализированная картина ситуации, получаемая с помощью математических моделей, не всегда позволяет дать точные оценки, которые подчас невозможны без использования качественных характеристик или требуют значительно более точного моделирования, чем это возможно с использованием современного математического инструментария, создававшегося в основном для решения других задач.

Однако с течением времени этот подход приобретает все большее значение. Управленцы осознают, что принцип "управлять - значит измерять" справедлив, что без оценки степени достижения целей, стоящих перед организацией, без оценки результатов реализации принятых ранее управленческих решений эффективное управление невозможно.

Современные информационные технологии, используемые в современной практике управления, подняли на новый качественный уровень реализацию принципа формализации и моделирования управленческих подходов, роль количественного подхода в управлении. Умение сочетать в современных системах поддержки принятия решений количественные и качественные оценки делает указанное направление развития управленческой мысли перспективным.

Этому в значительной степени способствуют развитие количественных методов анализа, позволяющих анализировать как количественную, так и качественную информацию, процесс компьютеризации управленческой деятельности, а также возникновение и развитие методов в науке об управлении, использующих как количественные, так и качественные данные.

**Процессный подход.**

При процессном подходе управление рассматривается как серия непрерывных взаимосвязанных действий, направленных на достижение поставленных целей с помощью других. Действия, составляющие процесс управления, называются управленческими функциями. Каждая управленческая функция также представляет собой процесс, поскольку, в свою очередь, является серией непрерывных взаимосвязанных действий.

Различные авторы предлагали свои наборы управленческих функций. В качестве самостоятельных управленческих функций рассматриваются мотивация, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство, ведение переговоров (заключение сделок). Эти основные управленческие функции связываются в единый процесс управления такими действиями, как коммуникация и принятие решений. Основные функции процесса управления

**Планирование.**

Функция планирования предназначена для установления основных направлений усилий по определению целей организации и путей их достижения. Неотъемлемым действием процесса планирования является анализ состояния организации, ее слабых и сильных сторон в области финансов, маркетинга, производства, научных и опытно-конструкторских разработок, кадрового обеспечения, обеспеченности основными видами ресурсов. При анализе состояния организации необходимо учитывать такие факторы, как законодательство и политика, конкуренция и реальный спрос, постоянные и временные клиенты, экономические условия, социальные факторы, личные устремления руководства организации и ее коллектива. На основании такого анализа могут быть определены реальные цели, которые организация может поставить перед собой.

Следующим действием в процессе планирования является определение целей, к достижению которых организация стремится на рассматриваемом отрезке времени.

*Цели* могут быть простыми и сложными, укрупненными и детальными, иерархически упорядоченными, формулироваться непосредственно или представляться в виде дерева целей. Легче достичь тех целей, которые четко представляешь, и практически невозможно достичь тех целей, которые и сформулировать то четко не удалось. Завершающим действием в процессе планирования является определение конкретных путей достижения поставленных целей. Оно включает определение основных этапов работ и их технологической последовательности, сроков исполнения, исполнителей всех предусмотренных работ, ресурсное обеспечение всех этапов. Планирование в организации должно осуществляться непрерывно, т.е. должен осуществляться анализ состояния организации, периодически уточняться цели, которые ставит перед собой организация, корректироваться пути достижения целей. Необходимость в непрерывном процессе планирования вызывается, во-первых, возможностью достижения некоторых из поставленных ранее целей или выяснением невозможности достижения части целей; во-вторых, неопределенностью будущего, в частности изменениями внешних условий, отклонением хода реализации планов от ожидаемого сценария, возникновением новых задач и потерей актуальности старых и т.д.

**Организация работ.**

Для того чтобы организация была эффективно управляемой, чтобы было обеспечено достижение целей с помощью людей, входящих в ее состав, и выделенных ресурсов, она должна быть эффективно организованной. Здесь нам приходится использовать термин "организация" в двух смыслах. Первый смысл этого термина соответствует - предприятию, фирме, банку и т.д., т.е. определенному социальному институту, а второй - процессу (например, организация производственного совещания, деловой встречи, выполнения принятых ранее решений). Структура организации должна обеспечивать выполнение работ, предусмотренных в плане, распределение обязанностей между ее членами, рациональное использование ресурсов, выделенных для их выполнения. В основе хорошей организации работ, с одной стороны, делегирование руководством заданий и полномочий по выполнению запланированных работ подчиненным, а с другой - ответственное выполнение полученных заданий и эффективное использование полномочий подчиненными.

**Мотивация и контроль.**

Мотивация является одной из основных функций процесса управления. С помощью мотивации обеспечивается выполнение предусмотренных планом заданий и осуществление полномочий, которые делегированы руководителем подчиненному. В древности основной мотивацией для большинства работников был кнут. С конца XVIII и по XX в. считалось, что проблема мотивации работников решается просто: чем больше работник сделал, тем больше получил. Именно такого взгляда на мотивацию придерживались и представители школы научного управления. Однако последующее изучение проблемы мотивации показало, что экономические стимулы являются лишь одним из мотивов, определяющих отношение работника к своему труду. На самом деле мотивация должна учитывать сложную совокупность потребностей, и мотивировать работников можно, обеспечивая в случае хорошей работы удовлетворение этой совокупности.

Контроль в процессе выполнения работ в соответствии с принятыми планами могут произойти серьезные изменения внешних или внутренних условий. *Например*, может измениться законодательство, конъюнктура рынка, могут появиться новые технологии, открывающие пути резкого повышения качества выпускаемой продукции, и т.д. Жизнеспособная организация должна иметь эффективно действующий механизм обратной связи, позволяющий адекватно реагировать на происходящие изменения. Неадекватная или несвоевременная реакция может привести организацию к большим неоправданным материальным потерям. Контроль как управленческая функция предполагает, прежде всего обеспечение достижения поставленных организацией целей.

Контроль в современном понимании этой управленческой функции предусматривает, во-первых, установление стандартов, т.е. четко сформулированных и обозначенных целей, достижение которых запланировано организацией, во-вторых, измерение степени достижения целей и сравнение ее с теми результатами, достижение которых предполагалось. Это позволяет определить проблемы, возникающие при реализации планов организации.

Анализ наметившихся отклонений в реализации планов организации, особенно если эти отклонения значительны, позволяет определить, какие действия необходимы для того, чтобы добиться достижения поставленных организацией целей, выполнения намеченных планов, по возможности избегая потерь. Серьезные отклонения в выполнении планов могут приводить к необходимости их соответствующей корректировки.

Связующие процессы управления. Для эффективного осуществления функций управления необходимы связующие процессы, такие, как принятие решений и коммуникация.

**Принятие решения.**

Принятие решений присутствует при осуществлении всех управленческих функций, поскольку и при планировании, и при организации, и при мотивации, и при контроле необходимо принимать управленческие решения. Действительно, не приняв соответствующего решения, нельзя реализовать ни одну из перечисленных выше функций управления.

При принятии решения перед руководителем стоят две задачи: выработать возможные варианты решений и из них выбрать наилучшее. Развитие современной науки об управлении, активное использование компьютерной техники, возрастающие объем и сложность информации делают процесс выработки и принятия управленческого решения тем "узким местом", которое наиболее чувствительно к малейшим изменениям в выборе эффективного пути реализации той или иной управленческой идеи.

**Коммуникация.**

Важную роль при принятии управленческого решения играет информация. Процесс, с помощью которого может быть получена или передана управленческая информация, называется коммуникацией.

Очевидно, что без процесса коммуникации, без передачи информации от субъекта управления к объекту управления и наоборот, без того, чтобы передаваемая информация была правильно понята, эффективная работа системы управления невозможна. Без наличия коммуникации невозможно договориться об общей цели, объединяющей группу людей, которая лежит в основе любой организации. Без коммуникации невозможны ни планирование, ни организация, ни мотивация, ни контроль. Если чисто технические проблемы передачи информации, как правило, не вызывают особых трудностей, то выбор наиболее понятного и эффективного способа представления передаваемой управленческой информации во многом определяет эффективность системы управления.

**Системный подход.**

Одним из существенных недостатков школ управления, рассмотренных нами ранее, является то, что они, как правило, концентрировали свое внимание на одном, правда достаточно важном, аспекте деятельности организации и не рассматривали организацию в целом, как единую систему. "Система - это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого".

Современное техническое устройство, прибор, изделие - система, состоящая из взаимозависимых частей. Живой организм - очень сложная система.

Считается, что организация имеет такие составляющие части, как структура, задачи, технологии, люди, цели. Очень важно для понимания системы как единого целого, что части системы взаимосвязаны и изменение одной из них может повлечь изменения, и достаточно значительные, других ее частей. *Например*, выход из строя конвейера по производству продукции, выпускаемой предприятием, может повлечь за собой срыв поставок, возникновение новых задач по замене устаревшего оборудования, ввод в действие новых технологических линий и т.д. Снижение качества выпускаемой продукции может повлечь ухудшение позиций на рынке сбыта, уменьшение прибыли, возникновение проблем с кредиторами и т.д.

Системный подход к управлению позволил руководителю по-новому взглянуть на управляемую им организацию - как на единый организм - и четко понять, что любое управленческое воздействие на одну из частей системы, как правило, сказывается и на других ее частях. Примеров этому настолько много, что каждый специалист в области управления без труда может их привести. Важным фактором также является воздействие на организацию как на систему окружающей среды и организации на окружающую среду.

Как известно, системы бывают открытые и закрытые.

Закрытые системы существуют изолированно от внешней среды. Они имеют фиксированную границу и функционируют за счет собственных ресурсов, добиваясь осуществления целей независимо от изменений, происходящих во внешней среде.

Открытые системы, в отличие от закрытых, непосредственно связаны с внешней средой многочисленными каналами. Это и сырье, и энергия, и капитал, и трудовые ресурсы, и информация, поступающие, например, в такую систему, как организация, из внешней среды. Это и продукция или услуги, которые оказывает организация, и прибыль, которую она получает, и рынки сбыта, где реализуется выпускаемая продукция, социальные и экологические последствия ее деятельности. Руководитель должен четко осознавать, что он управляет, как правило, открытой системой, каковой является его организация. Надо осознавать также, что в процессе управления руководителю приходится иметь дело со сложными системами. Организация состоит, как правило, из подсистем, имеющих свои функции и назначение, которые, в свою очередь, являются системами. *Например,* организация может включать: производственную подсистему, которая осуществляет выпуск продукции; плановую подсистему, которая разрабатывает стратегию и тактику развития организации; маркетинговую подсистему, которая определяет стратегию и тактику организации на рынках сбыта; кадровую подсистему, которая обеспечивает основные подсистемы организации профессиональными кадрами, и т.д. Прежние школы управления уделяли основное внимание, как правило, одной из подсистем организации. Так, бихевиористская школа основное внимание уделяла социальной подсистеме, школа научного управления - технической (производственной) подсистеме и т.д. Основная заслуга системного подхода состоит в том, что он объединил в процессе управления отдельные составляющие системы - подсистемы - в единую систему, каковой является организация. Он позволил осознать, что управлять надо не только отдельной системой организации, но и всей организацией в целом, принимая во внимание сложные взаимосвязи, существующие внутри системы, и разностороннее ее взаимодействие с окружающей средой.

**Ситуационный подход.**

Согласно ситуационному подходу, в основе управления лежит ситуация, которой надо управлять. Ситуации, в которых надо принимать управленческие решения, достаточно разнообразны, и руководитель должен найти и принять эффективное решение в каждой из ситуаций, с которой приходится ему и организации, которой он руководит, сталкиваться.

Если системный подход, развитием которого является ситуационный подход, установил единство взаимодействующих частей системы, то ситуационный подход позволил обеспечить профессиональный подход к упрочнению конкретной ситуацией, в которой часто задействованными оказываются различные подсистемы, входящие в состав организации. Ситуационный подход, возникший в конце 60-х годов, не считает достижения предшествовавших школ и подходов ошибочными, он дает лишь инструментарий для эффективного управления организацией, рассматривая процесс управления как последовательность управленческих решений в конкретных ситуациях принятия решения.

Конечно, понимание того, что ситуация является основным элементом управления, было и ранее. Так, Мэри Фоллетт еще в 20-х годах говорила о "законе ситуации". Однако только развитие и достижения каждой из школ управления в совокупности и системного подхода, позволившего объединить их достижения, способствовали подойти вплотную к разработке эффективного инструментария для управления ситуацией - для ситуационного подхода. Одной из основных особенностей ситуационного подхода является то, что он сочетает возможности системного подхода и количественного подхода.

Ситуационный подход можно представить в виде четырех шагового процесса.

1. Руководитель должен быть знаком с методами и технологиями профессионального управления. Он должен иметь представление о процессе управления, об индивидуальном и групповом поведении, о системном анализе, методах планирования и контроля, количественных методах принятия решений.

2. Управленческие методики обладают сильными и слабыми сторонами, в разных ситуациях принятия решения они по-разному эффективны. Приступая к проведению ситуационного анализа, необходимо предвидеть возможные результаты управленческих воздействий, которые будут предприняты в соответствии с теми или иными рекомендациями.

3. Необходимо правильно понимать и интерпретировать ситуацию, уметь правильно определять факторы, оказывающие решающее воздействие на развитие ситуации, и предвидеть те изменения, которые может повлечь за собой смена наиболее влиятельных факторов.

4. Используя системный подход, необходимо находить управленческие воздействия, дающие минимальный отрицательный эффект в конкретной ситуации принятия решения, обеспечивая достижение целей, стоящих перед организацией, наиболее эффективным способом.

Наиболее важная часть ситуационного подхода - выделение переменных, определяющих развитие ситуации. Естественно, при этом нет необходимости отслеживать все переменные, влияющие на развитие ситуации, поскольку влияние многих из них незначительно. Необходимо выделять и отслеживать изменение действительно важных переменных.

Возможность проанализировать ситуацию и заранее предвидеть ожидаемые ее изменения гораздо более эффективна, чем использование метода проб и ошибок. Она позволяет порой избежать значительных потерь ресурсов и времени. Помимо своей универсальности и возможностей широкого практического использования ситуационный подход позволил установить основные переменные, определяющие поведение организационных структур и лидерства. Именно в рамках ситуационного анализа получил широкое распространение так называемый метод сценариев, оказавшийся эффективным инструментом выработки управленческих решений в сложных ситуациях управления современной организацией и широко используемый сегодня многими эффективными управляющими.

## 4. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении

Разработка управленческих решений является важным процессом, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Именно решения, принимаемые руководителями любой организации, определяют не только эффективность ее деятельности, но и возможность устойчивого развития, выживаемость в быстроизменяющемся мире.

Принятие эффективных решений - одно из наиболее важных условий эффективного существования и развития организации. Важность процесса принятия решений была осознана человечеством одновременно с началом его сознательной коллективной деятельности. Поэтому вслед за возникновением и развитием теории управления возникла и развивалась теория принятия решений.

Современная наука об управлении, а вместе с ней и теория принятия управленческих решений возникли после того, как появились организации в современном понимании. Современные организации отличает от организаций старого типа наличие существенно большего числа крупных и гигантских организаций. А в таких организациях роль управленческого решения возрастает. В отличие от организаций старого типа в современных организациях большое количество руководителей высшего и среднего управленческого звена. Профессиональной обязанностью каждого руководителя является принятие управленческого решения в соответствии с делегированным ему объемом полномочий. В современной эффективно функционирующей организации занятие руководящего поста происходит по праву компетентности и принятого в организации порядка. Компетентность руководителя определяется, в первую очередь, эффективностью принимаемых им решений и умением принятое решение реализовать.

Деятельность современной организации отличает наличие сравнительно большого числа специалистов, не являющихся даже руководителями, которым в силу делегированных им полномочий в организации необходимо принимать важные для организации решения.

Коллективная работа и рациональность, в основе которых профессиональное управленческое решение, стали стержнем организационной культуры современной фирмы.

Перечисленные выше причины оказали значительное влияние на возникновение принципиально нового характера управления организацией, на интенсивное развитие теории и практики принятия управленческого решения. Как уже говорилось выше, одно из основных достижений современной науки об управлении, и прежде всего школы научного управления, возглавлявшейся Тейлором, состоит в том, что впервые управленческие функции планирования работы и анализа производственной ситуации были отделены от самой работы. А это означает, что процесс принятия управленческого решения впервые стал рассматриваться как самостоятельный управленческий акт. Безусловно, еще Александр Македонский, введя в своей армии штабы, отделил функцию непосредственного ведения боя, делегированную линейным офицерам, от функции управления боевыми действиями, делегированной штабным офицерам. Однако предметом самостоятельного изучения, анализа и разработки рекомендаций функции принятия управленческих решений стали лишь после возникновения современной науки об управлении. Как нам уже известно, исторически наука об управлении как самостоятельная научная дисциплина возникла в начале XX в.

Что же касается теории принятия управленческих решений, то началом ее интенсивного развития как научной дисциплины можно считать 40-е годы, когда во время второй мировой войны в Англии группе ученых было поручено решить такие сложные управленческие проблемы, как оптимальное размещение объектов гражданской обороны, огневых позиций, оптимизация глубины подрыва противолодочных бомб и конвоя транспортных караванов. Отметим, что в другой воюющей стороне - гитлеровской Германии не придавалось должного значения рекомендациям науки об управлении. Так, при принятии решения о нападении на Россию высшее руководство тогдашней Германии отказалось рассматривать возможность других, альтернативных вариантов развития боевых действий, кроме блицкрига, несмотря на настоятельные предложения его окружения. В 50-60-е годы сложившаяся и получившая широкое использование система методов принятия управленческих решений была переосмыслена и сформулирована в виде специально возникших научных дисциплин, таких, как исследование операций, системный анализ, управление техническими системами и др. В каждую из них неотъемлемой составной частью входила теория принятия решений. Например, в определении исследования операций находим: "Исследование операций является прикладной наукой, применяющей все известные научные методы для решения специфических проблем, являющихся в данном случае основой для принятия решений исполнительным органом".

Встречаются два определения теории принятия решений: расширенное и узкое. В расширенном определении принятие решений отождествляется со всем процессом управления. В узком определении принятие решений понимается как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов.

Многие авторы не соглашаются с узким определением, считая, что принятие решений не может ограничиваться лишь выбором наилучшего решения. В теорию принятия решений имеет смысл включать также и их исполнение, контроль и анализ результатов действий, последовавших за принятым решением. Неотъемлемой частью теории принятия управленческих решений является и генерирование альтернативных вариантов решений. Таким образом, можно сделать вывод о том, что все сложившиеся в середине XX в. управленческие науки в значительной степени переплетены, взаимосвязаны и их конкретное название определяет прежде всего тот аспект управленческого процесса, на который сделан основной акцент. Но везде одним из основных изучаемых управленческих процессов является выработка и принятие управленческого решения: Но есть и существенные различия, мимо которых мы не можем пройти. Прежде всего тот факт, что исследование операций и другие науки об управлении оперируют преимущественно количественными данными, критериями и оценками. Специалисты всегда понимали, что для принятия решений ограничиться только количественными данными невозможно. Однако в последующем исследование операций и другие упомянутые выше науки сконцентрировали основное внимание на математических (количественных) аспектах решения управленческих задач. Так, центральное место в них заняло использование научного метода, включающего наблюдение, формулирование гипотезы и верификацию, системную ориентацию и использование принципа моделирования. Широко использовались физические, аналоговые, имитационные и математические модели. Наиболее известны модели теории игр, отражающие конкурентную ситуацию и ожидаемое воздействие на конкурентов принятого управленческого решения, модели теории очередей или оптимального обслуживания, управления запасами, линейного программирования, экономического анализа и др. Предметом же теории принятия решений наряду с количественными методами стали также методы, позволяющие получать и анализировать качественную (не количественную) информацию. Это прежде всего методы экспертного оценивания, многокритериального анализа, содержательного анализа ситуаций и др. То же самое относится и ко многим аспектам менеджмента, не подпадающим под методы количественного анализа, многие проблемы в котором могут быть решены лишь методами качественного анализа, успешно используемыми в теории принятия решений. Принятие решений затрагивает практически все области человеческой деятельности и есть неотъемлемая часть процесса управления. В рамках теории принятия решений развивались методы получения и анализа не только количественной, но и качественной (не количественной) информации, существенно расширившие возможности общей теории управления.

Иногда можно услышать мнение, что практика принятия решений существует сама по себе, а теория - сама по себе. Это одно из основных заблуждений руководителя, действующего по принципу "я все знаю сам", не говоря уже о том, что для принятия эффективного управленческого решения опыта и знаний одного человека оказывается, как правило, недостаточно, современному руководителю необходимо владеть современными технологиями принятия управленческих решений.

Современная наука в области принятия управленческих решений поднялась на качественно новый уровень, на ее основе разработаны эффективные управленческие технологии, позволяющие решать сложные управленческие задачи, характерные для современных организаций. Значительную роль сыграло резкое увеличение объема информации, которую приходится учитывать при разработке управленческого решения сегодня, появление современной вычислительной техники с ее воистину удивительными возможностями по оперированию и обработке больших массивов как количественной, так и качественной информации.

Созданы современные компьютерные системы поддержки принятия решений, экспертные системы, автоматизированные системы экспертного оценивания, предназначенные для использования в процессе принятия решений и позволяющие принимать эффективные управленческие решения в сложных ситуациях, осуществлять в рамках подготовки к принятию решений значительные объемы экономических, математических, логических и других видов расчетов.

Необходимость решения широкого класса разнообразных управленческих задач в процессе подготовки решений ставит перед теорией принятия решений новые задачи, в частности в области управления современной экономикой при значительных экономических преобразованиях, происходящих в нашем обществе.

В настоящее время использование современных технологий принятия управленческих решений является жизненно важным для руководителя, одним из основных профессиональных умений которого является умение принимать эффективные управленческие решения. И в острой конкурентной борьбе при прочих примерно равных условиях добиваются успеха, устойчиво развиваются и выживают те организации, которые поставили себе на службу дополнительные возможности, предоставляемые современными технологиями принятия управленческих решений.

## Используемая литература

1. Е. П Истомин и А. Г Соколов " Управленческие решения" 2005 г.

2. Рысев "Правильные управленческие решения" 2006 г.

3. Фахудинов "Управленческие решения"

4. Балдин К.В., Воробьёв С.Н., Уткин В.В. "Управленческие решения"

5. Юкаева В.С. "Управленческие решения"