Министерство образования и науки РФ

Московский Государственный Строительный Университет

Заочное отделение факультет ВШОСЭУН

Специальность «Экспертиза и управление недвижимостью»

Курсовая работа

По дисциплине «Основы менеджмента»

Вариант II

Выполнила студентка 3 курса гр.111/4Н

Самосудова Наталья

г. Москва

2010 год

Содержание

Введение

Основные системы менеджмента

Организационные структуры менеджмента

Сущность и содержание менеджмента

Функции менеджмента. Организационная функция менеджмента.

Неоклассическая школа управления, ее связь с классической школой и развитие

Этапы и модель принятия решений

Послесловие

Литература

**1. Введение**

Редко, если вообще когда-либо, какой-нибудь новый основной институт так быстро доказывал свою необходимость, и еще реже какой-нибудь другой институт или новая руководящая группа возникали так быстро, как развивался менеджмент с начала нынешнего столетия. Редко в человеческой истории какой-либо другой новый институт появлялся с такими малыми препятствиями, беспокойствами и противоречиями.

*Питер Друкер из книги «Практика управления»*

В англо-русском словаре *manage —*  заведовать, руководить, *manager —* заведующий, правитель, *management —* управление.

Термин «менеджмент» уже несколько лет как вошел в русский язык. Вопреки словарю, он не является точным синонимом русскому термину «управление». Менеджмент — это всегда управление людьми. Причем управляет человек. Поэтому широко используется термин «автоматическое управление», но бессмысленно говорить об «автоматическом менеджменте».

Термин «управление» обозначает совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей. В.Зигерт дает такое определение: «Управление – это такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем». К этому надо добавить, что выбор целей и формулировка задач, также относится к управлению. Более того, это одни из основных обязанностей менеджеров, особенно первых руководителей.

Термин «менеджмент» имеет несколько значений:

* 1. Менеджмент понимается как *вид трудовой деятельности*. Управление – это умственный труд, в результате которого осуществляется процесс управления. Коротко говоря, процесс управления – это непрерывное осуществление последовательных действий от прогноза предстоящей деятельности, постановки цели и разработки способов ее достижения до анализа ее фактического результата.
  2. Менеджментом называют сам *процесс управления*, со всеми его функциями, методами и средствами. Процесс менеджмента предполагает выполнение определенных функций. Таких, как прогнозирование, планирование, создание организационных структур, командование, координация, стимулирование (мотивация) деятельности, контроль и анализ. Менеджмент объединяет различные составляющие управленческой деятельности в единое целое.
  3. Менеджмент – это *орган управления*, например, совокупность подразделений аппарата управления, объединяющего менеджеров. Другими словами, менеджментом называют организационную структуру, предназначенную для управления той или иной организацией, регионом, страной.
  4. Под менеджментом понимают *категорию людей*, профессионально занимающихся управлением, работающих на должностях, входящих в аппарат управления.
  5. Менеджмент – это *научная дисциплина*, посвященная проблемам, возникающим, когда люди управляют людьми. В России менеджмент обычно рассматривается как одна из экономических наук.
  6. Менеджмент как научная дисциплина опирается на практику управления. Соответственно под менеджментом иногда понимают *практику реального управления* и ее осмысление.
  7. Менеджмент – это не только наука, но и *искусство* управления. Управленческая наука дает скорее общие ориентиры, чем конкретные инструкции на каждый конкретный акт управления. Реальное управление, особенно оперативное – скорее искусство, чем наука. Менеджеру необходимы не только знания, но и интуитивное понимание людей, которыми он управляет.
  8. Наконец, менеджмент – это *учебная дисциплина*, посвященная управлению. В России менеджменту учат всех студентов экономических специальностей. О нем рассказывают будущим инженерам, геологам, медикам, социологам и др. Все чаще с менеджментом знакомят и школьников.

Все рассмотренные понимания термина «менеджмент» (а их число можно значительно увеличить) отнюдь не противоречат друг другу. Наоборот, они тесно связаны между собой и раскрывают разные стороны обсуждаемого понятия.

***Основные системы и организационные структуры менеджмента.***

Организационная структура управления — это упорядоченная совокупность устойчиво взаи­мосвязанных элементов, обеспечивающих фун­кционирование и развитие организации как еди­ного целого.

##### Основными элементами организационной структуры являются:

##### - уровни управления;

##### - подразделения и звенья управления;

##### - управленческие связи.

Виды отношений внутри организации делятся на:

1) линейные отношения — это отношения

между руководителем и подчиненными;

2) функциональные отношения — отношения специалиста с другими членами организации;

3) отношения управленческого аппарата, имеющие место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предостав­лении рекомендаций, советов. Между всеми составляющими организацион­ной структуры управления существуют отноше­ния взаимозависимости: изменения в каждой из них вызывают необходимость пересмот­ра всех остальных

Увеличение количества элементов и уровней в организационной структуре управления неизбеж­но приводит к многократному росту числа и слож­ности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого неред­ко является замедление процесса управления.

Связи между элементами структуры управления бывают:

1. вертикальными, когда происходит взаимодей­ствие между руководителем и подчиненным;
2. 2) горизонтальными, когда происходит взаимо­действие равноправных элементов. Основные системы управления органи­зациями: линейная, функциональная, смешан­ная (линейно-функциональная), матричная, матрично-штабная.
3. Линейная система управления — схема непосредственного подчинения по всем вопро­сам нижестоящих подразделений вышестоя­щим. Такая система достаточно проста и впол­не эффективна.
4. Функциональная система управления — система представляет собой схему подчинения нижестоящего подразделения ряду функцио­нальных подразделений, решающих отдельные вопросы управления — технические, плановые, финансовые и т ц
5. Линейно-функциональная система. Ре­шения, подготовленные функциональными под­разделениями, рассматриваются и утверждают­ся линейным руководителем, который передает их подчиненным подразделениям,
6. Матричная система управления — сеть го­ризонтальных связей, многочисленные пересече­ния которых с вертикальными образуются в резуль­тате взаимодействия руководителей проектов.
7. Матрично-штабная система управле­ния —- система отражает все виды руководства и обеспечивает всестороннюю координацию деятельности между ними, сохраняя единство рас­порядительства и контроля «а высшем уровне.

Существуют две основные системы управления:

1. жесткая (строгая иерархия исполнения задания);
2. мягкая (определяет возможность достаточно самостоятельного управления по горизонтальным и вертикальным связям)

### *Организационная структура управления (Оргструктура управления)*

##### Структура управления организацией - совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

## Организационных структуры управления:

### 1. Дивизионная структура управления - организационная структура управления предприятием, в которой четко разделено управление отдельными продуктами и отдельными функциями. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой становятся менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

### 2. Иерархическая структура управления- организационная структура управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а эти решения строго обязательны для нижних уровней.

### 3. Инновационно-производственная структура управления - структура управления, предусматривающая разделение:

### -руководства подразделениями, осуществляющими инновационные функции: стратегическое планирование, разработку и подготовку производства новой продукции;

### и повседневного оперативного управления налаженным производством и сбытом освоенных изделий.

### Линейная структура управления

Линейная структура управления - отношения между руководителями и подчиненными им органами в многоуровневых системах управления, при которых вышестоящее звено концентрирует все функции управления, а объект управления выполняет управляющие команды только своего субъекта управления.

### Линейно-функциональная структура управления Линейно-функциональная структура управления - структура органов управления, состоящая из:

* линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу; и
* обслуживающих функциональных подразделений.

При линейно-функциональном управлении линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю вырабатывать и принимать конкретные решения.   
  
Элементами структуры управления выступают звенья управления и связи между ними. Звено управления создается для выполнения определенной функции управления (или ее части, или нескольких функций управления). Звенья в структуре управления могут быть функциональными, линейными и целевыми. В качестве звеньев управления могут выступать отдельные должностные лица и подразделения аппарата управления.   
  
Связи в структуре управления могут быть горизонтальными (они носят характер согласования) и вертикальными (т.е. связи подчинения), линейными и функциональными.   
  
Поскольку структура управления создается, чтобы осуществить процесс управления, между участниками которого распределены цели, задачи и функции управления, а также права, обязанности и ответственность за их выполнение, то структуру управления можно рассматривать также как форму разделения и кооперации труда в процессе управления.   
  
Структуру управления можно рассматривать и как форму закрепления прав, обязанностей и ответственности в системе управления по осуществлению процесса управления.   
  
При создании организационных структур управления, ориентированных на потребителя, подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения). Цель такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворять потребности конкретных потребителей так же хорошо, как это делает компания, которая обслуживает всего одну их группу. В качестве примера организации, использующей организационные структуры управления, ориентированные на потребителя, можно привести коммерческие банки. Основными группами потребителей услуг в данном случае будут: индивидуальные клиенты, компании, другие банки, международные финансовые организации.   
  
Таким образом, структура управления промышленного предприятия является основой системы информационного обеспечения, что обуславливает логику организации системы мониторинга промышленного предприятия, а также устанавливает определенные требования к информационным системам промышленного предприятия. В этой связи целесообразно рассмотреть основные принципы организации системы мониторинга промышленного предприятия, а также выявить основные зависимости и связи, учет которых необходим при построении комплексной системы анализа экономического состояния промышленного предприятия.   
  
На основе всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что наиболее эффективными и перспективными являются организационные структуры управления, построенные по дивизионному и матричному типам, так как только они способны адекватно и оперативно реагировать на изменения, происходящие не только внутри предприятия, но и во внешней среде.

Система менеджмента– это целостный комплекс взаимосвязанных и регулярно выполняемых действий, позволяющий результативно управлять компанией и осуществлять долгосрочный предпринимательский успех с максимальной прибылью для конкретного бизнеса за счёт обеспечения конкурентоспособности продукции и коммерческого предприятия в целом.

**3. Сущность и содержание менеджмента.**

* 1. Функция менеджмента. Организационная Функция менеждмента.

"Управлять - значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать".

*Анри Файоль*

Сущьность любой теории или целенаправленной деятельности, в том числе менеджмента, проявляется в функциях. Осуществление функций на практике — есть трудовой процесс.

Под функцией менеджмента можно понимать:

* 1. Ту или иную общую задачу, которую он решает (такая задача бывает основной, например мотивация, и обеспечивающей);
  2. относительно самостоятельный вид управленческой деятельности, выделившийся в процессе разделения и специализации труда (например, планирование);
  3. отдельную сферу такой деятельности, где принимаются специфические решения;
  4. целевое назначение управленческой деятельности вообще.

Общие функции менеджмента, отражающие его содержание, порядок управления деятельностью организации, были сформулированы в 1916 г. А. Файолем. В качестве таковых он выделил: *организацию, планирование, координацию, контроль и распорядительство*. Сегодня к ним можно добавить еще мотивацию, информирование и развитие.

Главной функцией менеджмента считается *планирование* в широком смысле слова.

А. Файоль рассматривал планирование как условие успешного управления, подчеркивая, что сложная и крайне динамичная рыночная ситуация вызывает необходимость в детальном предвидении, в частности для того, чтобы предотвратить или смягчить колебания.

Реализуя эту функцию, управляющий на основе глубокого и всестороннего анализа ситуации, в которой находится организация (подразделение, отдельное управление деятельности) и прогноза развития, формулирует текущие и перспективные цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы.

Доведение до сведения каждого субъекта того, что и как тот должен делать для достижения поставленных целей, берет на себя *распорядительская функция*. В ее основе находится субординация — служебное подчинение старших младшим (существует между подразделениями, руководителями и специалистами разных уровней).

Распорядительство по А.Файолю состоит в том, чтобы в совершенстве знать работников, увольнять нерадивых, подавать положительный пример, активизировать, воспитывать, проводить совещания, обеспечивая этим выполнение задания. Ее успешная реализация требует хорошего знания менеджером подчиненных, личных контактов и демонстрации им собственного примера.

Распорядительство предполагает:

* оформление организационно-распорядительных документов и доведение их до исполнителей;
* разъяснение;
* конкретизацию задач;
* назначение ответственных;
* контроль;
* оценку.

Осуществление целей организации происходит посредством совместной деятельности субъектов, которую нужно *координировать*: объединять в единое целое, упорядочивать, согласовывать во времени и пространстве путем установления рациональных коммуникаций и обмена информации между ними. Это обеспечивает необходимый уровень сотрудничества участников, согласованность и единство их совместных действий и тем самым облегчает реализацию всех остальных функций.

*Координация* может осуществляться формальными и неформальными методами, на одном уровне (по горизонтали) и разных (по вертикали), с помощью различных инструментов (руководителя, специальных групп, личных неформальных контактов и пр.).

Координация обеспечивает согласованность действий внутри системы и вежд системой и средой путем синхронизации во времени и пространстве усилий субъектов, их интеграции в единое целое, что позволяет быстро и оперативно достигать поставленных целей.

В соответствии с характером решаемых задач выделяют следующие типы координации:

* превентивную, предотвращающую появление проблем;
* устраняющую, связанную с ликвидацией перебоев в хозяйственной системе;
* регулирующую, направленную на поддержание установленной схемы взаимодействия субъектов;

• стимулирующую, способствующую совершенствованию их поведения.  
Координирующее воздействие должно быть системным, минимальным по объему, непротиворечивым (не порождающим взаимоисключающие эффекты).

Результаты деятельности организации, подразделения и отдельных лиц требуется время от времени проверять, оценивать и корректировать. Кроме того, необходимо заблаговременно выявлять надвигающиеся опасности, обнаруживать ошибки, отклонения от существующих стандартов. Все это составляет содержание контрольной функции менеджмента, реализация которой создает основу не только совершенствования работы, но и поощрения сотрудников.

Ни одна задача не будет успешно решена качественно и с минимальными затратами, если субъекты не будут в этом заинтересованы. Отсюда вытекает еще одна важнейшая функция менеджмента, выделившаяся из распорядительства - *мотивационная*. Она концентрируется на определении интересов работников (а последние часто сами не знают, чего хотят) и выборе наиболее подходящего в данной ситуации способа воздействия на них. Это позволяет обеспечить максимальную активность персонала и менеджеров в процессе достижения поставленных целей.

Роль *информационной функции* предопределяется тем, что информация является предметом и результатом управленческой деятельности. Поэтому последняя начинается с ее сбора, обработки, анализа (в том числе мгновенно в голове менеджера).

В задачу информационной функции входит также создание и пополнение базы данных, определение объема необходимых сведений; предоставление их всем нуждающимся в удобной для использования форме.

В эпоху Научно-Технического Развития в мире происходят стремительные изменения, к которым нужно постоянно приспосабливаться. Поэтому сегодня важнейшей функцией менеджмента становится развитие всех сфер и сторон деятельности организации — ее структуры, системы управления, продукта, отношений с окружением, а главное -персонала.

Перечисленные общие функции приобретают конкретную специфику, реализуясь на каждом уровне управления (организация, подразделение, индивид) и в каждой его сфере (производственная деятельность, персонал, финансы, рынок, снабжение и сбыт, нововведения и пр.) применительно к какому-либо конкретному объекту управления.

В составе специфических функций можно выделить:

В зависимости от организационной роли:

1. Функции интеграции (объединение).
2. Функции дифференциации (разделение, выделение, обособление, специали­зация).

В зависимости от направленности:

1. Интрафункции (ориентированы на внутреннюю среду).
2. Инфрафункции (ориентированы на внешнюю среду).

В зависимости от временного горизонта:

* стратегическая;
* тактическая;
* оперативная функции.

В зависимости от целей:

1. Ситуационную функцию, которая заключается в:

• поддержании устойчивости и работоспособности организации;

* восстановлении постоянно нарушаемого равновесия и гармонизации взаимо­  
  действия между отдельными ее элементами, ею в целом и внешней средой;
* организации деятельности работников, направление их усилий на достиже­  
  ние поставленных целей,

2. Стратегическую, которая обеспечивает развитие и совершенствование орга­  
низации, перевод ее в качественно и количественно иное состояние.

С точки зрения процесса управления можно выделить:

1. Функцию принятия управленческого решения.
2. Функцию реализации решения.
3. Функцию контроля и корректировки решения.

От функций менеджмента нужно отличать функции должностей и подразделении, вытекающие из рационального разделения управленческого труда. Они характери­зуются количеством, числом субъектов, их непосредственно реализующих; степе­нью автономности и регламентации; возможностью дублирования и пр.

На высших «этажах» организации к таким функциям относятся, например, об­щее и стратегическое руководство; на низовых — управление людьми и производ­ственной деятельностью.

Если функция управленческой должности не соответствует специфике объекта, она считается несвойственной и подлежит передаче другому исполнителю.

Если функция уже выполняется иным субъектом, то для данного она является дублирующей и ее реализация ведет к росту затрат, как и бесполезной функции, не отражающей сущности объекта, его назначения.

Еше более увеличивает затраты на управление осуществление вредной функции, которая, в отличие от предыдущей, эффективность объекта снижает.

Поэтому все рабочие функции должны постоянно корректироваться и по со­держанию, и по форме реализации, и по степени важности.

Неоклассическое направление в менеджменте. Ориентация управления на человека

После Первой мировой войны нарастающая интеллектуализация производствен­ных процессов потребовала активизации творческого потенциала работников, что сделало необходимой переориентацию управленческой парадигмы на человека. Этот процесс начал осуществляться со второй половины 1920-х гг. Непосредственным тол­чком к нему послужили знаменитые Хотторнские эксперименты, проводившиеся в американской компании «Вестерн электрик» под руководством Э. Меио (1880— 1949).

Первоначально речь шла о самом обычном исследовании влияния освещеннос­ти рабочего места, длительности перерывов и т. п. на производительность труда рабочих (группа испытуемых состояла из 6 человек).

При улучшении освещенности рабочих мест производительность труда по впол­не понятным причинам росла. Но самое парадоксальное произошло после того, как освещенность стали снижать: производительность продолжала увеличиваться, что с позиций тейлоризма не поддавалось объяснению. Было сделано предположе­ние, что на производительность влияют иные факторы.

Для их выявления на втором этапе эксперимента, проводившегося с группой сборщиков реле, его условия несколько изменили. Людям были предоставлены большая свобода, сокращенный рабочий день, возможность делать дополнитель­ные перерывы в работе. Результат был тем же: после отмены льгот производитель­ность осталась высокой.

Чтобы более основательно изучить это явление, был проведен еще один этап эксперимента на участке по производству банковской сигнализации. Он показал, что наиболее опытные и сноровистые рабочие не только не отрывались от группы, но наоборот — замедляли свой темп, приноравливаясь к тем, кто работает мед­леннее. Те же, кто работали медленнее, старались подтянуться и увеличить свою производительность.

Эксперименты показали, что любая группа представляет собой нечто большее, чем простую совокупность людей, выполняющих общие задачи. Она является сложной социальной системой, коллективом, где люди взаимодействуют на прин­ципах, весьма далеких от формально предписанных, что и приводит к дополни­тельному росту результатов (в данном случае он составил 40 %).

Конечно, не все было гладко: над особо ретивыми подшучивали, давали прозви­ща, прятали инструменты — иными словами, применяли неформальные санкции. В результате все же обеспечивался единый ритм работы и не возникало серьезной угрозы благополучию группы.

Открытие Мейо, связанное с проведением Хотторнских экспериментов, при­числяется к одному из самых значительных за всю историю менеджмента. Оно до­казало то, что социальные и психологические факторы оказывают на рост произ­водительности труда значительно большее влияние, чем физические условия труда (однако в случае, если сама его организация уже в достаточной мере рациональна и эффективна).

В результате своей работы Мейо пришел к следующим выводам:

1. Индивиды имеют уникальные нужды, потребности, цели, мотивы.
2. Положительная мотивация требует, чтобы с рабочими обращались как с личнос­  
   тями. Даже высокая заработная плата далеко не всегда ведет к росту производи­  
   тельности труда и достижению желаемых для менеджеров целей. В то же время  
   люди очень отзывчивы на благоприятный морально-психологический климат, за­  
   боту со стороны руководства и будут трудиться производительно даже при неиз­  
   менной заработной плате.
3. Личные и семейные проблемы рабочего могут неблагоприятно повлиять на произ­  
   водительность на рабочем месте.
4. Люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою  
   индивидуальность благодаря отношениям с другими.
5. В результате промышленной революции и рационализации процесса труда работа  
   потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен получать в  
   социальных отношениях.
6. Люди больше отзывчивы к социальному воздействию группы равных им, чем к по­  
   буждениям и мерам контроля, исходящими от руководителей.
7. Работники откликаются на распоряжения руководителя, если тот может удовлет­  
   ворить социальные нужды подчиненных, их желание быть понятыми.
8. Неформальные связи задают отношение к работе, диктуют профессиональную  
   этику, предписывают и санкционируют поведение на рабочем месте.

Хотторнские эксперименты послужили основой формирования в 1920-е гг. концепции человеческих отношении. У ее истоков наряду с Мейо стояли Ф. Роэзлиз-бергер и М. Фоялегпт.

М. Фоллетт (1868—1933) — первая в истории США женщина —доктор социологии была сторонницей замещения бюрократических институтов взаимосвязанными группами, где индивиды бы самостоятельно анализировали проблемы, принимали решения и воплощали их в жизнь, ибо формализация и рационализация процес­сов, с ее точки зрения, убивает творческое начало. Поэтому менеджеры должны не манипулировать подчиненными, что вызывает ответную негативную реакцию, а обучать их.

М. Фоллетт утверждала, что иерархическое разделение между руководителями и под­чиненными искусственно, а власть должна опираться на превосходство в знаниях.

Она одной из первых выдвинула идею участия рабочих в управлении; обосновала по­ложение о конструктивной роли конфликта и предложила три способа его разреше­ния: доминирование, компромисс, интеграцию; была сторонницей ситуационного лидерства.

Фоллетт первая определила менеджмент как обеспечение выполнения работы с по­мощью других лиц. Она выдвинула идею гармонизации труда и капитала при пра­вильной мотивации и учете интересов всех сторон.

Основное содержание доктрины человеческих отношений можно выразить сле­дующими тезисами:

* человек — социальное животное (Мейо ввел понятие «социальный человек»);  
  жесткая иерархия, подчиненность, формализация организационных процес­  
  сов несовместимы с его природой;
* необходимо развитие у работников чувства индивидуальной и коллективной  
  ответственности;
* ответственность за решение проблем индивида в организации лежит на ме­  
  неджере, который должен понимать потребности других, работать по улуч­  
  шению взаимоотношений в группе на принципе «человек — главный объект  
  внимания»;
* классовый мир, разрешение социальных конфликтов и противоречий могут  
  быть достигнуты через гуманизацию труда и применение социопсихических  
  средств обеспечения эмоционального благополучия работающих по найму;
* предприятие не есть только средство достижения экономических результа­  
  тов; в не меньшей степени оно является объединением людей, преследующим  
  морально-психологические цели — удовлетворенность, чувство участия, чув­  
  ство собственного достоинства, сотрудничество, надежда на лучшее будущее;
* организация не должна подавлять личность, в противном случае ее способ­  
  ность к саморазвитию ставится под угрозу;
* забота об условиях жизни и обслуживании работников не менее важна, чем  
  стратегия и тактика заработной платы; благосостояние работников:
* производительность труда зависит не только и не столько от методов органи­  
  зации производства, сколько от того, как управляющие относятся к испол­  
  нителям.

Сторонники концепции человеческих отношений считали, что индустриаль­ное общество нарушает привычные человеческие связи и ведет к разобщенности людей, их отчуждению друг от друга. Они полагали, что организация должна ори­ентироваться прежде всего не на производство, а на людей. Поэтому в органи­зационных отношениях необходимо учитывать социальные и психологические аспекты.

Важнейшая обязанность менеджера состоит в формировании сплоченного кол­лектива (который, однако, представлялся относительно безликой массой), созда­нии в нем благоприятного микроклимата, заботе о подчиненных, помощи им в повседневных делах, в том числе и личного характера, но допускала возможность манипулирования рабочими; делая упор на сотрудничестве, игнорировала конф­ликты; высказывала предположение, что удовольствия и счастье могут вести ра­ботников к успеху компании.

Со второй половины 1930-х гг. начали формироваться поведенческие теории Д. Мак-Грегора, А. Маслоу и других исследователей, ставящие во главу угла раскрытие и развитие индивидуальных возможностей и способностей каждого работника в отдельности, постановку их на службу интересов организации. Важными их по­ложениями являются:

* труд может приносить не меньшее удовольствие, чем игра, если интересен и  
  содержателен;
* экономическое стимулирование ограничено, не является единственным и  
  универсальным;
* необходимо стимулировать ответственность, активность, изменчивость.

Управленческое решение и его разновидности

Вы не можете решить проблему, пока не признаете, что она у Вас есть.

X. Маккеи, американский предприниматель

Алгоритм принятия управленческого решения

* Управленческое решение
* Требования к решению  
  " Виды решений
* Понятие проблемы
* Классификация проблем
* Этапы выработки рационального решения
* Критерии решения

" Реализация решений

\* Условия эффективности решений

Понятие управленческого решения

Принятие решений составляет суть процесса управления, его исходную и наи­более ответственную стадию. Механизм принятия решений и есть часть механизма управления организацией, поскольку оно есть социальный акт.

Серьезное управленческое решение представляет собой всесторонне обдуман­ный вывод о необходимости осуществить какие-то действия (либо наоборот, воз­держаться от них), связанные с достижением целей организации и преодолением стоящих перед ней проблем, выбор из множества имеющихся альтернатив наибо­лее предпочтительных. Процесс формирования решения предполагает выпал не­кие определенной последовательности операций.

Проблема — это сложный теоретический вопрос или практическая ситуация (напри­мер, разница между фактическим и желательным состоянием системы), не позво­ляющие в данных условиях получить желательный результат. Такое несоответствие преодолевается путем принятия управленческого решения.

Поскольку для одной и той же проблемы обычно существует несколько его вариан­тов, возникает непростая задача выбора наиболее подходящего. Решение проблемы обычно бывает связано либо с устранением или ограничением имеющегося нежелательного, либо с приобретением желательного, но отсутствую­щего. Это требует поиска соответствующих новых средств и методов осуществле­ния деятельности.

В то же время решением может быть психологическая реакция на раздражитель. Кроме того, решением можно считать:

* волевое воздействие субъекта управления в соответствии с выбранной целью:
* последовательность действий по достижению поставленной цели, требующих  
  организации и управления, и нечто, отражающее такое достижение (объект,  
  состояние и пр.);
* управленческий акт (в письменной или устной форме), имеющий рекомен­  
  дательное или обязательное значение, предписывающий цели и средства га  
  достижения и служащий основой организации практической деятельности  
  людей по переводу объекта, к которому оно относится, в новое состояние.

Решения, особенно в крупных организациях, затрагивают интересы множества людей. Это требует их тщательной и всесторонней подготовки, на которую уходит много сил и средств.

Тем не менее успеха достичь удается далеко не всегда вследствие невозможно­сти учесть все факторы, предопределяющие результат, и воздействовать на них.

На одни факторы, например на подчиненных, можно влиять непосредственно; на другие — лишь опосредованно, через смежные с ними; третьи просто приходите» «принимать к сведению» и стараться их нейтрализовать либо застраховаться от них

В зависимости от уровня управляющего субъекта могут меняться сфера обязатель­ного применения его решений и круг объектов, на которые оно распространяется. Эффективное решение должно быть:

* простым;
* логичным, непротиворечивым;
* полномочным, то есть принятым теми, кто имеет на это право;
* приемлемым для большинства членов организации;
* экономичным (затраты на его подготовку и осуществление меньше результата);
* своевременным (чтобы успеть приостановить отрицательное развитие ситуа­  
  ции);
* ориентированным на стратегические цели и задачи (при сохранении свободы  
  тактического маневра);
* устраняющим причины, а не следствия проблемы.

На эффективность оказывают влияние следующие факторы:

• понятность проблемы и связей между ней и ситуацией, в которой принима­  
ется решение (определяет разрыв между рациональным и приемлемым решением, которое отнюдь не является лучшим);

* взаимоотношения внутри организации;
* занимаемая автором решения должность;
* личностные моменты (эмоции, иллюзия легкости, осторожность вследствие  
  высокого уровня значимости, привычки т.д.);
* располагаемое время;
* степень риска (последние два момента противоречат друг другу; менее риско­  
  ванные решения требуют больше времени на подготовку и реализацию);
* основополагающие принципы, каковыми могут быть:
* использование общепринятых норм (правда, неясно, каких);
* действия, исходя из пользы большинства (проблема, в чем она);
* приближение к цели (ее бывает трудно определить);
* достижение выгоды (вопрос, чьей).

• тщательная подготовка и возложение персональной ответственности на кон­  
кретных лиц;

Решения должны приниматься теми и там, где для этого существуют оптимальные условия (при этом решение, принятое на одном уровне управления, становится задачей на более низком. Иными словами, продукт управленческого труда одного уровня является предметом труда для другого).

• наличие правил, определяющих порядок разработки, обсуждения, утвержде­ния, сроки реализации или отмены решения; нормативов, инструкций и пр.;

. учет требуемых для реализации решения ресурсов, степени его влияния на другие функции и сферы деятельности организации, ее партнеров (желатель­ные и нежелательные, скрытые и явные последствия могут возникнуть и при отказе от принятия решения); действующего законодательства, этических норм; уровня риска и пр.

Исходя из этого, определяются возможность и целесообразность работы над ре­шением, его цели и приоритеты.

Виды управленческих решений

Управленческие решения можно рассматривать с разных точек зрения.

1. По степени влияния на будущее организации они делятся на стратегические и тактические.

Первые определяют основные пути ее развития; вторые — конкретные способы продвижений по ним. Обычно стратегические решения (скажем, о выходе на новый рынок) принимаются на высшем уровне руководства, а тактические (например, о ре­монте оборудования) — на низовых.

Тактические решения основываются на более надежной информации; лучше контро­лируются, так как связаны с внутренними процессами; легче оцениваются, посколь­ку результаты представимы в количественных показателях.

2. По степени самостоятельности решения подразделяются на инициативные и предписанные. Первые принимаются руководством организации по своему усмот­рению под воздействием обстоятельств; вторые — конкретизируют поступающие сверху (например, от головной фирмы) указания.

1. По масштабам решения могут быть глобальными, затрагивающими всю ор­  
   ганизацию в целом, и локальными, касающимися только одной ее части (сторо­  
   ны деятельности). Реализация глобальных решений, доля которых, как считается-  
   составляет около трети, как правило, нуждаются в высокой степени энтузиазма и  
   вовлеченности работников.
2. В соответствии с временным горизонтом можно говорить о перспективных ре­  
   шениях, последствия которых будут ощущаться длительное время (например, об  
   инвестировании), и текущих, ориентированных на нужды сегодняшнего дня (об  
   изыскании средств для выплаты заработной платы).
3. В зависимости от продолжительности периода реализации принято выделять  
   долгосрочные (свыше 5 лет), среднесрочные (от года до 3—5 лет) и краткосрочные  
   (до одного года) решения. Долгосрочные решения должны повышать потенциал  
   возможности системы справляться с возникающими проблемами.

Долгосрочные решения обычно имеют прогнозный характер, ибо касаются ситуации, которую не всегда можно точно «просчитать». Они наиболее рискованны и могут так и остаться на бумаге, если предположения не оправдаются. Чаще всего они имеют вид набора целей.

Среднесрочные решений отражаются, например, уже в обязательных для исполне­ния планах и программах, в соответствии с которыми осуществляются конкретные мероприятия. В чрезвычайных обстоятельствах они могут корректироваться. Краткосрочные решения содержатся а оперативных распоряжениях.

6. В соответствии со степенью предопределенности результата различают веро­  
ятностные и детерминированные (однозначные) решения, которые сравнительно  
редки.

Вероятностные решения принимаются в условиях неопределенности, на основе ча­стичной информации (в то же время наличие избыточных сведений не всегда может улучшить решение).

Такие решения допускают корректировку на непредвиденности; ошибки; столкнове­ние с другими интересами.

1. По степени регламентированности выделяют контурные решения (предоставля­  
   ют широкую свободу исполнителям); структурированные (допускают инициативу  
   во второстепенных вопросах); алгоритмизированные, где инициатива исключена.
2. По направленности воздействия решения могут быть внешние (касаются ок­  
   ружения организации) или внутренние.
3. По степени обязательности исполнения они подразделяются на директивные  
   рекомендательные и ориентирующие, что зависит, например, от уровня, сроков  
   действия, степени важности.

Директивные решения обычно принимаются высшими органами управления по по­воду наиболее важных проблем организации и требуют обязательного исполнения Рекомендательные — готовятся совещательными органами (различного рода BOM или комиссиями). Их исполнение желательно, но не обязательно, поскольку те, к кому эти решения относятся, формально не подчиняются тем, кто их принимает. Наконец, ориентирующие решения предназначены для независимых субъектов». Ориентирующими, по сути, можно считать и прогнозные решения, являющиеся как бы «маяком» для плановых.

10. По функциональному назначению можно выделить организационные (о рас­  
пределении служебных обязанностей), координирующие (о совместном выпол­  
нений задания подчиненными), регулирующие (о перераспределении ресурсов),  
активизирующие (о премировании) и контролирующие (об итогах работы) и пр.  
решения.

11. По степени сложности решения разделяются на простые, сложные и уни­  
кальные.

1. По методам выработки различаются шаблонные и творческие решения.
2. В зависимости от числа разработчиков решения делятся на индивидуальные и  
   коллективные.

По способу принятия последние, в свою очередь, бывают консультативными, сов­местными и парламентскими.

Консультативные решения предполагают, что их авторы советуются с окружающими (подчиненными или экспертами) и с учетом рекомендаций единолично делают окон­чательный выбор.

Совместные решения принимаются в результате взаимного согласия всех участни­ков на основе консенсуса, сложившегося в процессе их подготовки. Парламентские базируются на том, что большинство причастных к ним лиц выража­ет с ними свое согласие, что имеет смысл в несрочных ситуациях.

1. По широте охвата выделяются общие и специальные решения. Первые ка­  
   саются одинаковых для всех вопросов (например, о времени начала и окончания  
   рабочего дня) и вносят в деятельность организации элемент стабильности. Вторые  
   относятся к узким проблемам, присущим только одному субъекту.
2. С точки зрения предопределенности решения принято делить на запрограм­  
   мированные и незапрограммированные.

К принятию первых приводит или логика развития ситуации, когда иного выхо­да нет, или ее стандартность, обусловливающая выбор в соответствии с готовыми правилами и процедурами лишь с момента начала действий и степени их интен­сивности.

Незапрограммированные решения принимаются в новых или неопределенных об­стоятельствах, когда требуемые шаги трудно заранее точно расписать. Они требуют творческого подхода, интегрирующего данные анализа, опыт, искусство и чутье менеджера.

1. По способу влияния на объект решения можно разделить на прямые и косвенные.  
   Первые направлены непосредственно на него; вторые — на создание таких условий,  
   под влиянием которых он сам изменит в нужную сторону свое поведение.
2. По сфере реализации решения могут быть связаны с производством, сбытом,  
   научными исследованиями и т. п.
3. По форме решения бывают правовыми и неправовыми.

19. По содержанию решения в рамках организации делятся на технические, эко­  
номические, социальные.

Технические решения принимаются по поводу объективных факторов деятельности организации — использования оборудования, технологий и пр. Экономические решения связаны в конечном счете с затратами, которые она не­сет, и обусловленными ими результатами.

Социальные решения принимаются в отношении персонала и касаются вопро­сов его оплаты, льгот, гарантий, развития человека как личности. Они призваны. создать благоприятные условия труда, способствовать повышению инициативы работников, развитию личности, а поэтому должны учитывать индивидуальные особенности и психологию людей. Оказывая воздействие на их мысли и поступки, они создают более благоприятные условия реализации производственных зада­ний.

20. По степени полноты и достоверности используемой информации выделяют;

* решения, принимаемые в условиях полной определенности;
* решения, принимаемые в условиях частичной определенности;
* решения, принимаемые в условиях полной неопределенности.

21. По способам принятия выделяют интуитивные, адаптационные и рациональ­  
ные решения.

Интуитивное решение основывается на предположении руководителя, что его выбор правилен (интуиция — способность предугадывать, предполагать, предви­деть без логических обоснований). На него влияет так называемое «шестое чув­ство», своего рода озарение, подсознательное представление, посещающее наибо­лее опытных менеджеров, обладающих широким кругозором.

Такое решение принимается в условиях, когда существует возможность выбора, не отсутствие времени не позволяет долго раздумывать над ситуацией. Здесь велик риск ошибок, поэтому оно допустимо лишь в крайнем случае, скорее как исключе ние.

Адаптационное решение основывается на общих знаниях, здравом смысле — ос­мысленном опыте жизни, профессиональной деятельности, обостренном чувстве реальности. Оно предполагает осуществление тех шагов (с поправкой на сегод­няшний день), которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными. По­ложительной стороной такого решения является простота и оперативность приня­тия; однако оно страдает рядом пороков.

Так, здравый смысл на практике встречается весьма редко; опыт, на который при этом возлагаются столь большие надежды, может отсутствовать, особенно, если ре­шение принимается впервые. Действуя же по аналогии в известном направлении легко упустить другие, гораздо более выгодные варианты.

Недостатком обоих видов решений является их субъективность, обусловленная особенностями личностями принимающего, глубиной понимания им ситуации и проблемы.

Рациональное решение предполагает использование научных методов и объек­тивных критериев.

Идея управленческого рационализма основывается на следующих предположе­ниях:

1. Лицо, принимающее решение (руководитель), располагает всей необходимой  
   достоверной и своевременной информацией по решаемой проблеме и возможных  
   последствиям решения.
2. В результате проработки промежуточных вариантов решения принимает тог  
   который наилучшим образом отвечает действующим критериям эффективности  
   (максимум прибыли, минимум затрат и пр.).
3. . И менеджер, принимающий решение, и подчиненные, исполняющие его, руко-водствуются в своем поведении рациональными мотивами; таким образом, и подго­товка, и принятие, и реализация решения представляются как рациональный процесс мышления и деятельности человека. Но полный рационализм также невозможен.
4. Во-первых, люди не могут знать все существующие альтернативы, быть уверенными в надежности информации, предугадать последствия своих действий. Во-вторых, принятие рациональных решений всегда представляет собой психоло­гический процесс, а у большинства субъектов преобладают эмоции и отсутствует логика, так что их деятельность оказывается иррациональной даже в первом при­ближении.
5. В-третьих, информация о проблеме, возможности внимания, памяти, понимания ее сути у них ограничены.
6. В-четвертых, критерии эффективного решения с трудом поддаются качественной и количественной формализации.
7. В результате разные лица, даже обладающие одинаковой компетентностью, на ос­нове одного и того же набора фактов могут формулировать различные решения. Поэтому человек, принимающий их, часто ищет не оптимальный, а удовлетворитель­ный по минимуму требований вариант, и выбор свой делает на основе упрощенного представления о ситуации независимо от целей и прошлого опыта, а то и вовсе не принимает никаких решений.
8. Исследования показывают, что в 45% случаев решения не принимаются из-за не­приятной проблемы; в 35% случаев — из-за нечеткого распределения обязаннос­тей; в 20% случаев принимаются неправильные решения.
9. Таким образом, на практике любые решения содержат элементы иррациональ­ности и субъективизма. Это предъявляет определенные требования к личности того, кто решения принимает.
10. Психологи считают, что в молодом возрасте люди решения принимают быстрее, но в старших эти решения оказываются более зрелыми и уравновешенными: в 30—33 года интеллектуальные функции человека испытывают взлет, продолжающийся до 40 лет, необходимые же трезвость, выдержка, умение системно мыслить и т. п. приходят к большинству людей в возрасте около 45 лет и, по крайней мере, до 60 лет остаются довольно высокими. Но поскольку с возрастом ослабевает оперативность реакции, считается, что пожилых людей целесообразнее использовать в рамках совещатель­ных органов и в качестве консультантов. В то же время исследования не показали однозначно, что руководители старше 65 хуже справляются со своими обязанностя­ми, чем молодые.

Литература

1. **«Менеджмент» А.И. Орлов, Учебник. М.: Издательство "Изумруд", 2003.**