

Л.1 СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ (УР)



Тургинбаева А.Н.
д.э.н., доцент

Вопросы лекции:

1. Сущность и содержание управленческого решения.
2. Управленческое решение как процесс и как явление.
3. Основные условия возникновения взаимодействия и противодействия в процессе управленческого воздействия при подготовке и реализации управленческих решений (ПРУР). Информационная подготовка. Организационная подготовка. Социально-психологическая подготовка.
4. Информационное обеспечение процесса разработки управленческих решений

Сущность и содержание управленческого решения

Решение – это выбор альтернативы.

Типы самостоятельных решений: технические (технологические), биологические и управленческие.



Решение является **управленческим (УР)**, если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

- * стратегическое планирование деятельности организации;
- * управление управленческой деятельностью;
- * управление человеческими ресурсами (активизация знаний, умений, навыков);
- * управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- * формирование системы управления компании (методология, структура, процесс, механизм управления и техническое обеспечение);
- * управленческое консультирование;
- * управление внутренними и внешними коммуникациями.

Примерами управленческого решения в области стратегического планирования являются: устав и бизнес-план компании, Конституция страны.

Процесс подготовки и реализации УР является ответственным, требующим использования теоретических и методических разработок отечественных и зарубежных ученых, а также накопленного и систематизированного практического опыта.



- ▣ УР – это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании. Оно состоит в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или в изменении существующей цели. УР составляет основу процесса управления. Ряд УР может быть представлен набором более мелких, каждое из которых должно внести свой вклад в решение общей проблемы. В рамках предприятия или организации руководителю приходится принимать все типы решений. Поэтому от инициатора общего УР требуются хорошие знания и в технологических областях, а возможно, и в биологических. Например, главный врач поликлиники обязан принимать и УР, и решения, связанные с техническим обеспечением, и решения в медицинкой области на консилиумах, при операциях и т.д.

- ▣ УР влияет на экономические, организационные, социальные, правовые и технологические интересы компании. Поэтому разработка и реализация УР требуют от руководителей широкого взгляда на состав решения и возможные результаты.



Управленческое решение как процесс и как явление.

Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях – как процесс и как явление. Как процесс управленческое решение (УР) - это выполнение восьми основных процедур: информационная подготовка, разработка вариантов, согласование вариантов, выбор одного варианта, утверждение, реализация, контроль выполнения УР и информирование инициатора решения.

Как явление УР – это набор мероприятий, направленных на разрешение рассматриваемой проблемы в форме постановления, приказа в устном или письменном виде.

Выделяют: экономическую, организационную, социальную, правовую и технологическую сущности управленческих решений.

Условия возникновения взаимодействия и противодействия в процессе подготовки и реализации управленческого решения (ПРУР)

В зависимости от условий разработки и реализации решений в социальной системе руководитель может оказаться в атмосфере сотрудничества либо равнодушия или даже противостояния подчиненных. Равнодушие и противостояние могут существенно снизить эффективность и качество результата выполнения УР (если только это не входило в суть УР).

Достижение благоприятной ауры выполнения УР способствует выполнению трех основных условий:

- * информационная подготовка;
- * организационная подготовка;
- * социально-психологическая подготовка.

Информационная подготовка включает следующие действия руководителя:

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

Организационная подготовка предусматривает:

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

Социально-психологическая подготовка требует:

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

Данные условия могут выполняться параллельно, последовательно и смешанно. Отсутствие какого-либо условия полностью или частично может привести к уменьшению сопричастности исполнителей к порученному заданию, а следовательно, к увеличению сроков выполнения, снижению профессионализма выполненного задания.



Информационное обеспечение процесса разработки управленческих решений

Информация (от лат. Informatio – разъяснение, изложение) – отчужденное знание, выраженное на определенном языке в виде знаков алфавита, записанное на материальный носитель, доступное для воспроизведения без участия автора и переданное в каналы общественной коммуникации (опубликованное).



В современных условиях важной областью стало информационное обеспечение, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений. Передача информации о положении и деятельности фирмы на высший уровень управления и взаимный обмен информацией между всеми взаимосвязанными подразделениями фирмы осуществляется на базе современной электронно-вычислительной техники и других технических средств связи.

В деятельности крупных фирм, в особенности имеющих множество филиалов в далеко удаленных местах, передача информации является неременным и первостепенным фактором нормального функционирования фирмы. При этом особое значение приобретает обеспечение оперативности и достоверности сведений. Для многих фирм внутрифирменная система информации решает задачи организации технологического процесса и носит производственный характер. Здесь информация играет важную роль в предоставлении сведений для принятия управленческих решений и является одним из факторов, обеспечивающих снижение издержек производства и повышение его эффективности. Особую роль играет прогнозирование рыночных процессов. Важное значение имеет информация о возникновении в ходе производства отклонений от плановых показателей, требуемых принятыми оперативными решениями.

Информация служит основой для подготовки соответствующих докладов, отчетов, предложений для выработки и принятия управленческих решений.

Содержание каждой конкретной информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений. К информации предъявляются определенные требования:

- краткость, четкость формулировок, своевременность поступления;
- удовлетворение потребностей конкретных управляющих;
- точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений, оптимальность систематизации и непрерывность сбора и обработки сведений.

Для адекватного представления ситуации, как правило, используются не только количественные данные, но и данные качественного характера. Это обеспечивается с помощью широко используемых в процессах принятия решений экспертных технологий.

Получаемая информация о ситуации принятия решений должна быть достоверной и достаточно полной. Недостоверная либо недостаточно полная информация может приводить к принятию ошибочных и неэффективных решений. Однако не меньшие трудности возникают и при наличии избыточной информации, поскольку возникает проблема отбора информации, действительно представляющей интерес и важной для своевременного принятия эффективного управленческого решения.

Целесообразным при получении и обработке информации о ситуации принятия решений является подготовка аналитического материала, отражающего основные особенности и тенденции развития ситуации. Естественно, что такой аналитический материал должен готовиться специалистами, обладающими достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит ситуация принятия решений.