

Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ КАК НАУЧНАЯ КАТЕГОРИЯ	7
1.1. Сущность и содержание управления как профессиональной деятельности.....	7
1.2. Принятие управленческих решений как важнейшая функция управления.....	19
1.3. Система управления организациями и роль управленческих решений в ее функционировании.....	28
1.4. Структурная организация процессов принятия управленческих решений и требования, предъявляемые к ним.....	33
1.5. Особенности управления как стратегического управления... Контрольные вопросы и задания по первой главе.....	42 61
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	65
2.1. Сущность и содержание управленческих решений	65
2.2. Методика разработки управленческих решений	93
2.3. Методы принятия управленческих решений	132
Контрольные вопросы и задания по второй главе.....	146
ГЛАВА 3. РАЗЛИЧИЯ И ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОНЯТИЙ «УПРАВЛЕНИЕ» И «МЕНЕДЖМЕНТ».....	149
Контрольные вопросы и задания по третьей главе	157
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	159
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	162
ПРИЛОЖЕНИЕ А. ВКЛАД ОСНОВНЫХ ШКОЛ В РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ	168
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. ВИДЫ, СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ	169
ПРИЛОЖЕНИЕ В. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИЙ В РФ (П. 2 И 3 СТ. 50, СТ. 66–68, 107–113, 116–123 ГК РФ).....	170
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. РЕШЕНЧЕСКОЕ КОЛЬЦО А. В. КАРПОВА.....	171

ПРИЛОЖЕНИЕ Д. КАК ИСКАТЬ РЕШЕНИЕ (СОКРАЩЕННЫЙ ВАРИАНТ ТАБЛИЦЫ, ПРЕДЛОЖЕННЫЙ Д. ПОЙА).....	172
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. ДВУМЕРНАЯ МОДЕЛЬ РУКОВОДСТВА («УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РЕШЕТКА») Р. БДЕЙКА И Д. МОУТОН.....	173
ПРИЛОЖЕНИЕ И. ОСНОВНЫЕ ОТЛИЧИЯ В СОДЕРЖАНИИ ПОНЯТИЙ «УПРАВЛЕНИЕ» И «МЕНЕДЖМЕНТ».....	174
ПРИЛОЖЕНИЕ К. ОБЩЕЕ В СОДЕРЖАНИИ ПОНЯТИЙ «УПРАВЛЕНИЕ» И «МЕНЕДЖМЕНТ»	175
ПРИЛОЖЕНИЕ Л. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К РАБОТНИКАМ ОРГАНИЗАЦИЙ С ПОЗИЦИЙ БЮРОКРАТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	176
ПРИЛОЖЕНИЕ М. ГЛОССАРИЙ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ	177

Предисловие

Необходимо отметить, что, начиная еще с М. Вебера, специалисты по теории управления организациями всегда связывали эффективность управленческой деятельности руководителя с подготовкой и реализацией управленческих решений. «Любым действиям людей, связанным ли с управлением организацией, или направленным на достижение личных целей, неизбежно предшествуют принимаемые решения» – отмечает А. В. Пужаев [1, с. 5]. Как подчеркивает А. В. Карпов, «высокая значимость управленческих решений и их широкая представленность в деятельности руководителя обуславливают то, что они относятся, наряду с процессами коммуникации, к категории связующих процессов в организационных системах» [2, с. 127]. По мнению А. Г. Венеделина, через них преломляются цели, интересы, связи и нормы организаций [3, с. 77]. Таким образом, можно считать, что актуальность данной проблематики связана с тем, что в управленческих решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организациями. И именно через принятие управленческих решений можно вести речь об эффективности деятельности любых организаций. Так, например, отечественный специалист в области управления организациями Б. Г. Литвак отмечает, что «попытки уклонения от принятия решения редко приводит к эффективному управлению» [4, с. 48].

Тем не менее, практика управления показывает, что у российских исследователей и практиков до настоящего времени пока еще нет общепринятого определения понимания содержания управленческого решения. Как отмечает А. С. Лифшиц, «предлагаемые ими определения понятия «управленческое решение» отражают сложность управленческой деятельности, ее многогранность, полифокусность и рассматриваются, как правило, «как связующий процесс, без которого невозможна реализация функций управления» [5, с. 10]. Все это подтверждает, что сегодня существует потребность в систематизации отечественного знания по проблемам принятия управленческих решений и в уточнении методических основ их принятия.

В настоящее время вышло достаточно много различной учебной литературы по принятию управленческих решений. Однако в них чаще всего говорится не о сущности и содержании управленческих решений и порядке их разработки, а, как правило, о методах оценки альтернатив для определения наиболее лучшей для получения

результата в качестве управленческого решения. Например, когда любого человека просят назвать, что надо писать в автобиографии, он знает: фамилию, имя отчество, год и место рождения, данные о родителях и родственниках и коротко данные о себе. Однако в учебниках по принятию управленческих решений нельзя найти четкого понимания, что должно указываться (определяться) в управленческом решении. Но тогда возникает вопрос: «А что мы должны принять, когда говорим о принятии управленческого решения?»

В данном учебнике рассматриваются общетеоретические и методологические аспекты принятия управленческих решений на основе собственного практического опыта управленческой деятельности автора и по работам таких авторов, как О. С. Виханский, А. В. Карпов, А. Я. Кибанов, Б. Г. Литвак, А. С. Лифшиц, Н. С. Мангутов, Л. И. Уманский, Р. А. Фатхутдинов и др., а затем дается определение сущности и содержание управленческого решения. Именно такое знание об управленческих решениях позволит повысить эффективность управленческой деятельности руководителей различного уровня управления в организациях.

Учебник не призван дать ответы на все существующие в области принятия управленческих решений вопросы. Как отмечал А. В. Карпов, процесс развития науки об управлении не является плавным и безболезненным, лишенным внутренних противоречий [2, с. 13].

Однако материал данного учебника позволяет обучаемым более внимательно подойти к рассмотрению проблем теории и практики принятия управленческих решений с позиций отечественной науки управления организациями, «породить» новые вопросы и активизировать поиск ответов на них с научных позиций, а также оказать помощь в формировании у студентов универсальных и управленческих компетенций, а также способности к принятию управленческих решений.

При этом автор в учебнике осознанно дает ссылки на многих исследователей, чтобы обучаемым было понятно, почему им делаются те или иные выводы, чтобы им была понятна логика изучения проблем принятия управленческих решений [6].

Автор надеется, что материал данного учебника будет полезен не только студентам, но и педагогическим работникам, докторантам, аспирантам, а также специалистам организаций, деятельность которых связана с необходимостью принятия управленческих решений.

Глава 1. Управление организациями как научная категория

Говоря о месте управленческих решений в системе управления организациями, о роли и значимости принятия управленческих решений в управлении организациями, нужно четко понимать сущность таких понятий, как управление, управление организациями, функции управления, система управления и, соответственно, управленческое решение и принятие управленческого решения. Кроме того, нужно выделить особенности стратегического управления как научной категории и, соответственно, особенности управленческих решений в стратегическом управлении.

1.1. Сущность и содержание управления как профессиональной деятельности

При рассмотрении вопросов принятия управленческих решений необходимо определиться с сущностью и содержанием управления как научной категории отечественной науки управления организациями. При этом целесообразно исходить из понимания того, что управление как социальное явление появилось задолго до того, когда стало предметом научных исследований, одним из факторов, характеризующих развитие общества. Это связано с тем, что развитие человеческой цивилизации требовало координации, координации и согласованности действий людей для обеспечения своей все более усложняющейся жизнедеятельности. Возникновение по мере эволюции общества вначале примитивных, а затем все более сложных организаций требовали постоянного совершенствования практики управления ими. Говоря об управлении, А. В. Карпов справедливо отмечает, что управление организациями нужно понимать как деятельность руководителей организаций и как разновидность профессионального труда. Он пишет, что «управленческая деятельность – неотъемлемый и наиболее важный компонент социальных организаций», оно «как особая разновидность профессионального труда возникло и развивалось вместе с эволюцией организаций, постепенно выделяясь в самостоятельный тип. Поэтому понять истоки и природу этой деятельности можно, лишь обратившись к феномену управления как общесоциальному явлению» [2, с. 11]. Несомненно, что управление как фактор обеспечения эффективности деятельности организаций всегда было фактором научных исследований. Об

этом свидетельствует многообразие школ управления, которые с различных позиций рассматривали управление как научную категорию (приложение А).

При этом необходимо исходить из положения, что общие закономерности управления как науки формировались цивилизацией на протяжении веков и одновременно разрушить или переделать их просто невозможно. Следовательно, в современных условиях нужно не «пересматривать» научные основы отечественной науки управления организациями, а выявлять возникающие проблемы и находить научно обоснованные пути их решения, в том числе связанные с ключевым аспектом науки управления – принятием управленческих решений.

Нужно отметить, что в науке существуют различные подходы к изучению сущности управления. Однако практически все исследователи проблем управления организациями выделяют **три основных и наиболее общих подхода** к выявлению сущности управления: ситуационный, системный и процессный.

Процессный подход связан с тем, что при рассмотрении управления как научной категории выделяются важнейшие функции управления, которые рассматриваются по выражению А. В. Карпова «не как взаимонезависимые, а как органически взаимосвязанные и образующие в своей совокупности единый процесс управления» [2, с. 24]. К примеру, руководитель не может планировать выполнение какой-либо работы, пока не будет принято управленческое решение на ее осуществление, и не может осуществлять контроль ее выполнения, если нет плана. Таким образом, данный подход показывает логику и скоординированность процесса управления. Это позволяет говорить об управлении уже как об управленческой деятельности с ее последовательно осуществляющимися этапами, которые составляют алгоритм управления.

При этом алгоритм управления не зависит от опыта, умений, состояния руководителя и других факторов. Ведь какими бы талантами и психологическими особенностями ни обладал руководитель, он не может нарушить последовательность выполнения управленческих функций. Но не учитывать этих факторов тоже нельзя, так как они влияют на управленческую деятельность руководителей, в том числе на принятие и реализацию управленческих решений. В данном случае исследователями востребованы системный и ситуативный подходы, которые можно рассматривать как развитие и дополнение процессного подхода. Так, например, системный

подход свидетельствует о том, что руководитель должен «видеть» организацию в целом и понимать, что любое частное управленческое воздействие на любой элемент организации как системы обязательно повлияет на другие элементы и может привести к многочисленным непредсказуемым в данный момент последствиям. Следовательно, принимая управленческие решения, любой руководитель в организации должен учитывать уже ранее принятые управленческие решения руководителей более высокого уровня управления и управленческие решения взаимодействующих с ним руководителей одного уровня управления, так как их деятельность влияет на соорганизованную деятельность всех сотрудников организации и достижения ими желаемого результата этой деятельности. Так, например, руководитель отдела организации, принимая решение на отправление сотрудников в служебную командировку, должен согласовать свое решение с главным бухгалтером о том, чтобы своевременно обеспечить откомандированных денежными средствами, а также с руководителем кадровой службы, чтобы своевременно подготовить необходимые для реализации своего решения документы и т. д. Данный подход основывается на том положении, что любая организация – это система, имеющая свою внутреннюю логику, и действующая по своим взаимосвязанным закономерностям. Как отмечает А. В. Карпов, системный подход – это «определенный способ мышления по отношению к теоретическим и практическим проблемам управления» [2, с. 26]. Таким образом, все принимаемые управленческие решения в организации должны быть взаимосвязанными на всех уровнях управления. Но это не отменяет общего алгоритма управленческой деятельности.

Ситуационный подход основывается на том, что «оптимальные приемы и способы, которые должен использовать руководитель для успешного достижения целей организации, не могут носить только общего характера и должны значительно варьироваться» согласно сложившейся конкретной ситуацией управления. Понятие «ситуации» является ключевым в этом случае. Под ситуацией в науке управления понимается конкретная система обстоятельств и условий, которые наиболее сильно влияют на деятельность организации в данное время [2, с. 27]. Последователи данного подхода считают, что лучшего способа управления как такового вообще нет. Необходимо уметь выбирать из множества вариантов «правильный» набор приемов и методов руководства. Ситуационный подход рассматривает управление как реакцию руководителя на воздействие

обстоятельств и предполагает «проигрывание» вариантов управленческих решений, чтобы предусмотреть возможные результаты тех или иных альтернатив управленческого решения по конкретной ситуации в конкретных условиях. Вследствие этого, например, большое внимание к управлению с позиций ситуационного подхода уделяется различным управленческим тренингам, которые сегодня активно внедряются и в отечественную практику. Кроме того, как правило, в конкретную ситуацию вовлекаются конкретные люди, имеющие различный опыт, квалификацию, индивидуальные психологические особенности, характер, свои стили руководства, отношение к риску и многое другое. Такой подход к исследованию проблем управления является доминирующим у американских исследователей, которые считают управление искусством, а не наукой. В результате этого принятие управленческих решений руководителями увязывается с положениями других наук, таких, например, как психологии. Вследствие этого появились и новые направления в науке управления организациями: инженерная психология, психология менеджмента и т. д. Однако такой подход не изменяет алгоритм управленческой деятельности, а дополняет его, повышая результативность управленческих решений в конкретных сложившихся ситуациях. Так, например, в групповых игровых видах спорта перед проведением соревнований тренерами отрабатываются «наигранные» ситуации, которые потом реализуются в игре. Однако в результате травмы игрока может возникнуть необходимость его замены на другого игрока команды. А новый игрок – это человек, имеющий другой опыт, другие навыки, возможности, психологические особенности и т. д. Следовательно, нужно вносить коррективы в действия всех игроков по реализации потенциала команды для достижения нужного результата. Но в целом это не меняет решения тренера на общую установку на игру, то есть на его ранее «общее» управленческое решение.

Все данные подходы приемлемы и в совокупности позволяют исследователям глубже вникать в сущность управленческих проблем и повысить результативность управленческих решений. Но выделение одного из подходов при игнорировании других ограничивает значение научных выводов и не дает возможности разработать действенные инструменты для управленческой практики в постоянно меняющихся условиях внешней и внутренней среды деятельности современных организаций. В любой науке обоснованность теоретических выводов и ценность практических рекомендаций по

решению той или иной частной проблемы находятся в прямой зависимости от правильного понимания исследователем тех явлений и процессов, которые по отношению к данной проблеме носят более общий характер, а также от методологии исследования, ее мировоззренческих и общенаучных основ.

Конечно, и сегодня еще встречающиеся в научной литературе определения понятия «управление» настолько различны, что можно подумать, что речь идет о совершенно разных вещах. При этом представители философии обычно характеризуют управление как одно из свойств материальных систем, а кибернетики – как процесс движения информации, упорядочения или перевода системы из одного состояния в другое. Математиков интересует, прежде всего, возможность формализации, алгоритмизации, количественного описания и моделирования процессов управления с целью создания математической основы для их автоматизации. Социологи и юристы чаще всего подчёркивают общественные и правовые отношения, складывающиеся в системах управления, а экономисты – хозяйственные аспекты управления. Принципиальных ошибок все эти и подобные им толкования не имеют. Но они характеризуют управление только с какой-либо одной или нескольких точек зрения, не давая о нем целостного представления.

Несомненно, что в различных отраслях деятельности могут быть специфические особенности, связанные с понятием «управление». Но вот когда в ключевой сфере жизни общества – в экономике, в управлении организациями понятие «управление» трактуется неоднозначно, в лучшем случае как синоним понятия «руководство», а то и просто заменяется иностранным словом «менеджмент», то это свидетельствует о недостаточной научной проработке вопросов управления в этой сфере и о существующих системных проблемах. Об этом свидетельствует и то, что, к сожалению, сегодня в отечественной науке и практике управления организациями активно используется иностранное понятие «менеджмент», а отечественное понятие «управление» стало активно применяться в новых словосочетаниях: «управление проектами», «управление рисками», «управление инновациями», «управление изменениями», «управление качеством» и многие др.

К сожалению, «вольная» трактовка отечественного понятия «управление» вносит некоторую путаницу, связанную с реализацией современных управленческих знаний в практической деятельности отечественных организаций, влияет на результативность их

деятельности. Ведь еще древний философ говорил: «Уточняйте значение слов, и вы избавите человечество от половины заблуждений». Так, например, говоря об управлении качеством, исследователи говорят о воздействии руководителей на сотрудников, чтобы те не допускали брака в работе. Следовательно, в данном случае объектом воздействия со стороны руководителя будет не качество, а сотрудники, которыми он управляет. А качество – это какие-то характеристики продукции. И здесь возможны два подхода. Во-первых, под качеством продукции нужно понимать ее соответствие ГОСТам или техническим условиям, принятым в организации. Если, к примеру, в колбасу какого-то определенного сорта положить больше мяса, то это будет не более качественная колбаса, а будет колбаса другого сорта в соответствии, например, с ГОСТом. При этом работник, допустивший такое, может быть наказан руководством предприятия за нарушение технологии производства колбасы. А если в лекарственную таблетку положить больше какого-либо лекарственного вещества, то это не сделает таблетку качественнее. Кроме того, это может привести даже к отрицательному результату, сделав такую таблетку вредной для здоровья человека. Во-вторых, под качеством продукции может пониматься соответствие продукции требованиям потребителей. Например, девушка желает купить модную блузку. И если в магазине будут продаваться и другие блузки, сделанные из более качественного материала, она выберет ту, которая будет соответствовать ее требованиям к моде. А если молодой человек хочет купить автомобиль, то он может выбрать такую комплектацию понравившейся ему модели, которая будет соответствовать его требованиям. Следовательно, качеством управлять нельзя, его можно обеспечивать.

Однако множество определений понятия «управление» говорит о том, что ученые рассматривают только отдельные, интересующие их аспекты и с этих позиций дают свою трактовку этого понятия. Но это диктует необходимость четкого научного выделения сущности понятия «управление» в современных условиях в отечественной науке управления организации. При этом сегодня в отечественной науке и практике управления организациями вместо понятия «управление» активно используется иностранное понятие «менеджмент» как синоним какого-то нового и наиболее эффективного управления. Однако простая замена отечественного понятия «управление» иностранным понятием «менеджмент» проблем в отечественной науке и практике управления отечественными

организациями никогда не решит. При этом использование понятие «менеджмент» в отечественной науке управления организациями требует отдельного рассмотрения с точки зрения его отличий от понятия «управление» как подчиненного ему.

Таким образом, понятие «управление» в отечественной науке и практике управления организациями нужно рассматривать как базовую категорию для всех случаев и сфер его использования, «не размываемая» его сущности новыми словосочетаниями, такими, как «управление качеством», «управление рисками» и др. Это позволит более четко понимать сущность и проблемы в той или иной исследуемой сфере и, как следствие, своевременно находить оптимальные пути их решения. И особенно это важно для экономики, так как недооценка понимания сущности управления современными организациями ведет к утрате их конкурентных позиций и, соответственно, к банкротству.

Изучение проблемы показывает, что сам термин «управление» в русском языке предполагает, прежде всего, что есть субъект, который управляет, и вместе с тем имеется тот, которым управляют. Первый принято называть органом управления, второй – объектом управления.

Все это позволяет утверждать, что по своей форме (внутреннему проявлению) управление в любой системе представляет собой процесс целенаправленного воздействия органа управления на объект управления. «Процесс управления – это процесс формирования и осуществления управленческого воздействия», – отмечает Б. Г. Литвак [11]. Другими словами, в управлении всегда должны быть орган управления – тот, кто осуществляет управление, и объект – тот, кем управляют.

Вследствие этого, под управлением необходимо понимать целенаправленное воздействие органа управления на объект управления для решения определенных профессиональных задач. Но чтобы такое воздействие было реализуемо, между органом управления и объектом управления должна быть определенная связь, коммуникации (рис. 1).

И чем эти связи, коммуникации, эффективнее, так как на них будут воздействовать различные помехи внешней и внутренней среды, тем выше результативность управления.

Таким образом, можно сделать вывод, что всякое управление есть основанный на объективных законах данной среды целенаправленный процесс воздействия органа управления на объект

управления путем получения информации об его состоянии, принятия по ней управленческого решения и постановки объекту управления профессиональных (производственных) задач. Данное определение отвечает на все предъявляемые к нему вопросы: для чего, кто, кем, на основе чего и как управляет.

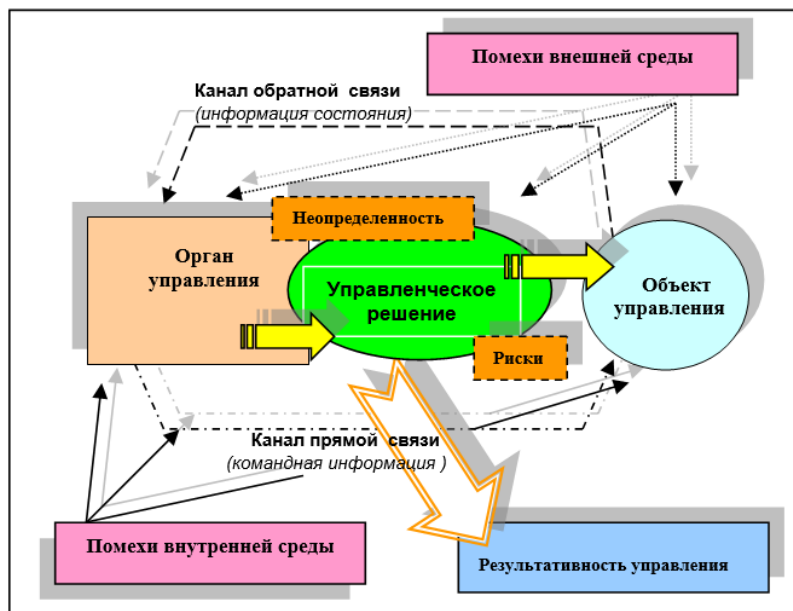


Рис. 1. Принципиальная схема управления

При этом необходимо отметить, что это в полной мере относится ко всем видам управления, в том числе и управлению организациями как к частному разделу науки управления (приложение Б).

Говоря о сущности понимания термина «организация», нужно понимать, что оно имеет разное значение: с позиций социального института и с позиций процессного подхода.

С позиций понимания организации как социального института, как отмечает Т. Ю. Иванова, «организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели» [9, с. 23]. Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова и А. В. Райченко пишут, что организация –

«это объединение людей для достижения совместных целей» [10, с. 16]. Б. Г. Литвак обоснованно полагает, что «первый смысл этого термина соответствует предприятию, фирме, банку и т. д., то есть определенному социальному институту» [4, с. 16]. В Большом экономическом словаре А. Б. Борисова отмечается, что организация – это «совокупность людей, групп, объединенных для достижения цели, решения задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры; общественное объединение, государственное учреждение» [12]. Все это позволяет считать, что термин «организация» в данном случае означает устройство, сочетание кого-либо или чего-либо в единое целое, предполагает внутреннее упорядочение частей целого как средства достижения желаемого результата [8].

Следовательно, можно считать, что организация – это определенный социальный институт общества, объединяющий людей для решения определенных различных профессиональных задач.

К сожалению, в настоящее время отечественные исследователи и практики вместо понятия «организация» часто используют иностранное понятие «фирма» или «компания». Однако в ГК РФ в России выделяются только коммерческие и некоммерческие организации различных организационно-правовых форм, но никак не фирмы и компании [ст. 50 ГК РФ] (приложение В).

Кроме того, сегодня крупные организации стало модно называть производственными системами, что не совсем верно, так как здесь теряется понимание социальной сущности организаций как профессиональных коллективов различных организационно-правовых форм, занимающихся различными видами деятельности, в том числе различными видами деятельности и внутри самой организации. При этом организационно-правовые формы организаций устанавливаются законодательно и могут изменяться только соответствующими законодательными органами. Так, например, с 1 сентября 2014 года были внесены изменения в ГК РФ: открытые акционерные общества стали называться публичными обществами, а закрытые акционерные общества – непубличными обществами. Но это не изменило их социальной сути как организаций.

Таким образом, под организациями нужно понимать социальную совокупность людей, объединенных для решения профессиональных задач на основе разделения труда, обязанностей и наличия иерархической управленческой структуры в соответствии с действующим законодательством.

Исходя из того, что управление подразумевает воздействие органа управления на объект управления, можно утверждать, что управление в организации – это специфическая деятельность руководителей различного уровня организации (высшего, среднего и низового), которая необходима для ее успешного функционирования. Так, например, Т. Ю. Базаров и Б. Л. Еремин определяют управление как «процесс координации различных деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации» [9]. О. Мидюк и Л. В. Горьканова под управлением понимают совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы в заданном состоянии и (или) перевод ее в новое более жизненное состояние организации путем разработки и реализации целенаправленных воздействий [7]. А. В. Карпов определяет управление как «деятельность по соорганизации деятельности других людей» [2, с. 11].

Следовательно, несмотря на различие в подходах к управлению, большинство исследователей под сущностью управления в организации все же понимают сознательное воздействие определенного руководителя на подчиненных ему сотрудников, которое осуществляется с целью придать производственным процессам организации определенную направленность и получить желаемые результаты профессиональной деятельности. Вследствие этого, управление в организации рассматривается как управленческая деятельность, которая по внешнему проявлению будет представлять воздействие руководителей как органов управления на основе принятых управленческих решений на своих подчиненных как объект управления по их реализации.

Все это позволяет считать, что управление организацией в целом будет проявляться через управленческую деятельность руководителей различных уровней управления организации (через широко развитую иерархию органов управления), основу которой должно составлять решение ряда профессиональных задач с целью придать всей деятельности организации необходимую для ее развития целевую направленность и получить желаемые результаты. Это позволяет выделить основные содержательные аспекты управления организацией как научной категории (рис. 2).

Во-первых, это действия руководителей по поддержанию готовности подчиненных подразделений (подчиненных) к решению производственных (профессиональных) задач. Так, к примеру, если организация не обеспечена работниками необходимой квалификации и в нужном количестве, в ней отсутствуют нужные ресурсы и

средства труда, необходимые для обеспечения выполнения работниками трудовых функций, то нет смысла вести речь об управлении организацией, так как оно невозможно. Именно руководитель обязан решить данную проблему вследствие существующих у него на то полномочий через принятие управленческих решений.



Рис. 2. Содержание управления организацией

Во-вторых, это действия руководителей, связанные с принятием управленческих решений по подготовке подчиненных подразделений (подчиненных) к решению новых производственных (профессиональных) задач. Это связано с тем, что в условиях ускоряющегося научно-технического прогресса, развития и ужесточения конкурентной борьбы необходимо своевременно совершенствовать выпускаемую продукцию, выпускать новый товар (услугу), внедряя новейшие технологии и средства труда. А для того, чтобы это осуществлялось эффективно и своевременно, работников к этому надо готовить заранее. Например, перед закупкой новых станков в организации необходимо предусмотреть обучение тех рабочих, которые планируются для работы на них. В противном случае оборудование

будет либо простаивать, либо придется в срочном порядке организовывать переподготовку и обучение рабочих для работы на нем. Причем их придется отрывать от работы на основном производстве, что может негативно отразиться на общих результатах деятельности организации. В рыночных условиях бессмысленно будет говорить об успешном развитии организации и обеспечении ей нужного уровня конкурентоспособности. Следовательно, руководитель на основе анализа складывающейся обстановки обязан своевременно решать данные вопросы, принимая нужные управленческие решения.

В-третьих, важная задача руководителя – это руководство подчиненными подразделениями (подчиненными) при решении производственных (профессиональных) задач. Иногда отечественные исследователи трактуют руководство как управленческую деятельность. Однако это не верно. При планировании деятельности организации физически невозможно предусмотреть все: психологические факторы и их влияние на поведение работников, технологические сбои в работе оборудования, техногенные катастрофы и др. Другими словами, в процессе производственной (профессиональной) деятельности организации возможны различные ситуации, которые могут негативно отразиться на результативности ее деятельности. Например, в организации в результате аварии в электросетях обесточен один цех. Руководителю организации необходимо решить, что делать. При этом можно вызвать специалистов и подождать, когда работники электросетей устранят неисправность и подадут электричество в цех. Но это будет связано с тем, что будут простаивать не только работники этого цеха, но и других, деятельность которых связана с работой данного цеха. Следовательно, руководитель соответствующего уровня в силу своих должностных полномочий должен принять управленческое решение, реализация которого позволит обеспечить ритмичность работы всей организации, и в соответствии с принятым управленческим решением отдавать необходимые распоряжения (команды). Так, руководитель может дать команду на включение резервных автономных источников электропитания для этого цеха и только затем дать указания соответствующим подчиненным сотрудникам по быстрейшему устранению неполадок в электросети. Как отмечает А. В. Карпов, «сама суть управленческой деятельности требует постановки задач для других» [2, с. 395]. Вследствие этого под руководством необходимо понимать оперативные действия руководителя «по разгрузиванию» внезапно возникающих проблем в процессе решения

производственных (профессиональных) задач, которое проявляется в отдаче подчиненным подразделениям или сотрудникам соответствующих распоряжений и команд по преодолению возникшей проблемы.

Таким образом, под управлением организациями (в организациях) необходимо понимать деятельность руководителей всех уровней управления в организации по обеспечению постоянной готовности ее структурных подразделений (подчиненных) к решению различных производственных задач в постоянно изменяющихся условиях внешней среды; подготовку всех структурных подразделений (подчиненных) к решению новых производственных (профессиональных) задач в условиях ускоряющегося научно-технического прогресса, развития и ужесточения конкурентной борьбы; а также руководство подчиненными структурными подразделениями (подчиненными) при решении производственных (профессиональных) задач. Именно в этом и будет проявляться содержание управления организациями (в организациях) в современных условиях. А это реализуется только через принятие и реализацию управленческих решений.

1.2. Принятие управленческих решений как важнейшая функция управления

Выявление роли и места принятия управленческих решений в управлении требует того, чтобы рассмотреть сущность функции управления как научной категории. К сожалению, сегодня у исследователей нет единого толкования понятия «функция управления». Так, например, Л. П. Кураков и Б. А. Райзберг определяют функцию управления как «назначение и виды управленческой деятельности». При этом они считают, что «управление включает такие функции как анализ, планирование, организацию, контроль и регулирование производственных и других экономических процессов» [7]. В кратком Словаре основных лесоводственно-экономических терминов записано, что «функции управления подразделяются на основные (планирование, организация, координация, активизация, контроль, учет), индивидуальные и конкретные (специфические)», а в Словаре «Профессиональное образование» под функцией управления понимаются «назначение и виды управленческой деятельности». При этом в нем определяется, что «управление включает такие функции, как анализ, планирование, организацию, контроль и регулирование

производственных и др. экономических процессов». Однако в данных понятиях нет логики: функции понимаются как «назначение и виды управленческой деятельности».

В данном случае можно взять за понимание сущности функции определение, данное специалистом в области управления А. В. Карповым. По его определению, под функцией управления надо понимать согласованную систему качественно сходных задач, направленных на обеспечение какого-либо важнейшего аспекта управленческой деятельности [2, с. 563].

В теории управления организациями функции управления впервые были обозначены А. Файолем, которого считают основоположником классической теории управления. При этом А. Файоль выделил пять основных функций управления: предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль [7].

В дальнейшем разные исследователи, как зарубежные, так и отечественные, стремились предложить свой набор функций управления. Этот набор постоянно расширялся, пополняясь такими функциями, как маркетинг, подбор персонала и др. Это связано с тем, что даже сущность функции управления трактовалась и продолжает трактоваться отечественными исследователями по-разному, приводя каждого автора к собственному видению того, каким должен быть набор функций управления. При этом чаще всего в качестве самостоятельных управленческих функций у них выступают целеполагание, прогнозирование, принятие решений, планирование, мотивация, контроль, организация работ, коммуникативная функция и ряд других. А разное количество управленческих функций, предлагаемых исследователями, как правило, обусловлено тем, что основные управленческие функции дробятся на более мелкие или более крупные функции. Это объясняется тем, что «каждая управленческая функция представляет собой процесс, поскольку, в свою очередь, является серией непрерывных взаимосвязанных действий» [4, с. 25]. Так, например, А. В. Карпов выделяет в качестве функции управления не функцию контроля, а функцию контроля и коррекции [2]. Это не какая-то новая функция. Просто автор акцентирует внимание на том, что контроль проводится для того, чтобы своевременно осуществлять коррекцию в реализации управленческих решений для достижения необходимого результата.

Многие авторы пытаются включить в основные функции управления то, что, по их мнению, показывают специфику управления в различных сферах и может называться функцией управления. Так,

например, профессор ЯГТУ С. Н. Буликов в качестве первой и основной функции управления организациями считает маркетинг. Однако маркетинг может быть средством получения («поставщиком») информации о товарах и рынках для реализации такой функции управления, как принятие управленческого решения, а затем планирования и контроля деятельности сотрудников организации по реализации принятого управленческого решения, но не как функцией управления [7].

Тем не менее, чаще всего, ссылаясь на М. Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, отечественные исследователи сегодня говорят о четырех функциях управления: организация, планирование, мотивация и контроль (рис. 3).

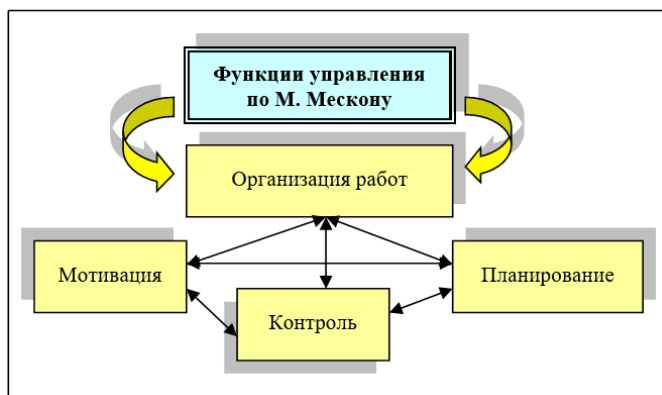


Рис. 3. Функции управления по М. Мескону

При этом такой функции управления как принятие управленческого решения они не выделяют. Возникает вопрос: «Почему»? Ведь все исследователи, рассматривая сущность управления, всегда говорят о необходимости принятия управленческих решений, как его основе. Так, например, Б. Г. Литвак отмечает, что все «управленческие функции связываются в единый процесс управления такими действиями, как коммуникации и принятие решений» [4, с. 25]. При этом о роли принятия решений в управленческой деятельности свидетельствует то, что исследователи связывают этот комплекс задач со всеми функциями управления. А. В. Карпов, к примеру, отмечает, что «широкое распространение приобрела точка зрения, согласно которой все разнообразие управленческих функций может быть

сгруппировано в четыре базовые категории: планирование, организация, мотивация и контроль и две так называемые связующие – «принятие решений и коммуникации» [2, с. 24].

Однако некорректно выделять, например, коммуникации как функцию управления, пусть и связующую, так как под коммуникацией понимается канал взаимодействия и взаимосвязи элементов системы управления: органов и объектов управления, а не «согласованная система качественно сходных задач». Вследствие этого можно утверждать, что коммуникации являются элементом системы управления, но не функцией управления.

Говоря о принятии управленческих решениях как связывающей функции, исследователи основываются на положении, что не одна другая функция управления не может быть реализована без принятия управленческих решений. Так, например, А. В. Карпов отмечает, что «принятие решения в роли «связующей функции» – это выбор того, как и что планировать, мотивировать, организовывать и исполнять» [2, с. 25]. Другими словами, получается, что принятие управленческих решений как бы «растворяется» у исследователей в различных управленческих функциях. Однако это свидетельствует лишь о том, что именно принятие управленческого решения, как комплекс сходных задач, является основной функцией управления, на основе которой реализуются все остальные. Ведь именно после принятия управленческого решения начинается планирование деятельности и определение задач исполнителям, мотивация подчиненных, постановка им задач и контроль их выполнения исполнителями. Так, например, А. В. Карпов пишет, что «функция принятия решения наиболее специфична в деятельности руководителя и в наибольшей мере отражает ее своеобразие... В теории управления стало аксиоматичным положение о том, что функция принятия решения – центральное звено всей деятельности руководителя» [2, с. 126].

Все это позволяет сделать ряд выводов. Во-первых, принятие управленческих решений является основной (первой и главной) функцией управления, без которой не может быть других функций: ни функции планирования, ни функции мотивации, ни функции контроля. Во-вторых, нет надобности к уже определенным исследователями четырем функциям управления добавлять функцию принятия управленческих решений.

Проведенный анализ понимания сущности выделенных функций управления позволяет считать, что действительно, функции

планирования и контроля в управлении должны быть. Говоря о сущности планирования как функции управления, английский ученый в области управления К. Л. Хатсон справедливо отмечал, что «планировать – значит разработать схему будущей деятельности фирмы для получения заданных результатов при установленных затратах в определенный период времени» [6].

Но реализация планов требует контроля их выполнения. Так, например, Г. Кунц и С. О'Доннел отмечали, что планирование и контроль – это «сиамские близнецы»: контроль без плана работ и критериев их выполнения невозможен; но и план, не подкрепленный последующим контролем, так и останется только планом; «контроль – это обратная сторона планирования;... методы контроля – это, по существу, методы планирования;... бесполезно пытаться создать систему контроля без предварительного изучения планов» [38].

Учитывая то, что объектом управления в организации являются сотрудники организации, то есть люди, большое значение в активизации их деятельности по выполнению поставленных им задач будет иметь мотивация работников. Ведь сотрудники организации, являясь объектом управления, вносят много психологических факторов в процесс управления. Как отмечает А. В. Карпов, «сама сущность управленческих решений такова, что они воплощают одновременно и основные черты индивидуального выбора, и важнейшие черты выбора совместного» [39, с. 15]. А «достойные цели, перспективные планы, правильные решения, хорошая организация будут малоэффективными без обеспечения мотивации – заинтересованности исполнителей в их реализации... Индивидуальная производительность, а также эффективность деятельности организаций в целом находятся в прямой и очень явной зависимости от степени мотивированности работников. Мотивация может компенсировать многие недостатки других функций – например, недостатки в планировании... Однако слабую мотивацию практически невозможно чем-либо компенсировать и восполнить. В силу этого важнейшей функцией руководителя является мотивирование исполнителей – создание, поддержание и развитие мотивации работников» [2, с. 143]. Вследствие этого у руководителей в процессе управленческой деятельности всегда стоит проблема соотношения интересов производства и интересов сотрудников (приложение Д).

А вот функция организации работ непонятна по своему содержанию как базовая функция управления. При этом необходимо определиться с термином «организация» уже не как с социальным

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru