

**Помощь студентам
онлайн! Без посредников!
Без предоплаты!
<http://diplomstudent.net/>**

Реферат на тему: Власть и принятие решений в организации

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1.ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ	5
1.1.Понятие власти и ее основные формы.....	5
1.2. Классические стили руководства	11
ГЛАВА 2.УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ПРОЦЕСС ИХ ПРИНЯТИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ	16
2.1. Управленческие решения и наука управления	16
2.2. Процесс и этапы принятия управленческих решений.....	21
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	26
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	27

ВВЕДЕНИЕ

Человек, который занимает руководящую позицию, всегда берет на себя большую ответственность. Менеджеры должны контролировать производственный процесс, а также управлять сотрудниками компании.

Об успехах менеджеров судят не потому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать или мотивировать людей можно только воздействуя на них определенным образом или влияя на них.

Принятие решения как источник власти проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его применения. Поэтому этот источник власти не связан только с тем, кто принимает окончательное решение. Современная практика управления фактически исключает принятие решения одним человеком. Почти все решения в той или иной мере – групповые решения, так как в их подготовке, принятии и выполнении участвует более чем один человек.

Целью реферата является рассмотреть влияние власти на принятие решений в организации. Достижение указанной цели, планируется достичь путем решения следующих задач:

- дать понятие власти и ее основных форм в организации;
- изучить классические стили руководства;
- сущность управленческих решений и этапы их принятия в организации.

Структурно реферат включает в себя: введение, две главы, заключение, список использованных источников. В первой главе дано понятие власти и ее основным формам в организации; изучены плюсы и минусы власти; описаны основные классические стили руководства. Во второй главе реферата рассмотрены управленческие решения в системе науки управления; описан процесс и этапы принятия управленческих решений в организации.

Информационной базой исследования послужили учебные пособия и статьи по изучаемой проблематике исследования.

ГЛАВА 1.ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

1.1.Понятие власти и ее основные формы

В менеджменте большинство воздействий на объект управления осуществляется через оказание влияния на основе имеющейся власти. Влияние - это психологическое (эмоциональное или рассудочное) воздействие, которое оказывается на подчиненных с целью изменения их поведения. Под властью понимается способность и возможность влиять на деятельность людей для достижения целей организации.

Управление выступает как важнейший и наиболее эффективный в современном мире способ осуществления власти. В общем случае власть - это способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать определяющее влияние на поведение и деятельность отдельных людей и их групп с использованием авторитета и права. В свою очередь, наличие власти является необходимым условием эффективного руководства.

Принято выделять следующие основные формы власти: основанную на принуждении, традиционную, компетентную, базирующуюся на мотивации, эталонную и власть-харизму.

Власть, основанная на принуждении, предполагает, что руководитель может оказывать влияние на других (подчиненных), если он контролирует тем или иным способом величину или форму наказания, которое может быть к ним применено. В этой связи следует учитывать, что управление, базирующееся на принуждении, на страхе подчиненных, может привести только к кратковременному успеху, в долгосрочной перспективе такой руководитель обречен на провал.

Традиционная (законная) власть основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего должностного положения в структуре организации, а также на вере подчиненных в незыблемость традиций и в то, что существующее положение вещей, с одной стороны, наилучшим спо-

собом отвечает их потребностям и интересам, а с другой — что это положение не только невозможно, но и нецелесообразно изменять.

Компетентная (экспертная) власть осуществляется, когда менеджер воспринимается как носитель специальных и полезных знаний, возможно, недоступных по тем или иным причинам подчиненным, и является таковым. Это наиболее надежная опора для руководителя любого уровня управления как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. В этой связи представляет интерес высказывание древнего китайского философа Лао-цзы: «Там, где великие мудрецы имеют власть, подданные не замечают их существования. Там, где властвуют невеликие мудрецы, народ бывает привязан к ним и хвалит их. Там, где властвуют еще меньшие мудрецы, народ боится их, а там, где еще меньше, народ их презирает»[2].

Власть, базирующаяся на мотивации (вознаграждении), означает, что руководитель имеет власть над другим человеком, если этот человек верит, что руководитель может вознаградить его или отказать в этом. Вместе с тем, учитывая сложность и большое разнообразие иерархий потребностей людей, существует проблема идентификации иерархии потребностей подчиненного.

Эталонная власть (власть примера) основывается на том, что индивидуальные качества, способности и стиль работы менеджера настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же. Однако представления об эталоне поведения и деятельности могут коренным образом измениться под воздействием внешних обстоятельств или вследствие развития коллектива и отдельных исполнителей. Это способно поставить под угрозу сложившиеся связи и эффективность управления в целом.

Власть-харизма поддерживается убежденностью в наличии у человека, выступающего в качестве носителя власти, качеств, вызывающих преклонение перед ним и веру в его особые способности и возможности. Харизматический лидер (руководитель) выступает, как правило, в роли избавителя и благодетеля. Ему обычно приписываются все успехи его сторонников. Не-

удачи не отражаются на имидже лидера, в них обвиняются другие люди или обстоятельства.

Необходимо отметить, что власть как процесс оказания влияния на людей характеризуется:

1)целенаправленностью влияния, т.е. влияние оказывается в определенном направлении; при этом направление может задавать цель организации (или ее подразделения), задачи или функции подразделения;

2)опорой на ресурсы, т.е. власть опирается на ресурсы, имеющиеся в распоряжении у носителя власти, что поддерживает зависимость подчиненных;

3)наличием определенного механизма, т.е. средств воздействия на подчиненных. Все типы власти имеют свой механизм воздействия, который формируется исходя из того, что именно определяет зависимость одного человека от другого, какие потребности человека удовлетворяются путем подчинения лицу, оказывающему влияние;

4)неоднозначностью последствий применения власти, т.е. власть может характеризоваться некоторой непредсказуемостью последствий оказания влияния. Например, исполнитель не считает правильным решение (указание, приказ) руководителя. В таком случае он может оказывать явное или скрытое сопротивление и не подчиняться власти.

Абсолютной власти не существует. Для того чтобы социальные отношения в организации находились в равновесии, необходимо обеспечить баланс власти, т.е. равновесие в отношениях «власть — подчинение». Отсутствие баланса власти создает излишнюю зависимость и подавленность подчиненных, что может плохо отразиться на результатах их труда.

Рассмотрим методы влияния.

Особенности использования власти в менеджменте будут зависеть от того, как будет мотивировать и за что будет поощрять руководитель сотрудников.

Интересы. Человек, который разделяет интересы компании, будет незаменим в любом офисе. Если личные стремления сотрудника совпадают с его рабочими обязанностями, человек будет работать намного упорнее и эффективнее.

Ценности. У каждой личности есть свое мировоззрение и моральные ценности. На них опытный руководитель не боится играть. Менеджер может мотивировать работников по-разному, в зависимости от того, кто какой системой ценностей обладает. Для кого-то большое значение будет иметь зарплата, а кому-то будет важнее престиж.

Ограничения. Власть накладывает на человека право по собственному желанию налагать какие-то штрафы и санкции на определенную деятельность. Например, руководитель может запретить сотрудникам болтать на рабочем месте, если, по его мнению, этот процесс будет мешать работе.

Образование. Компетентные работники будут оставаться таковыми в случае, если они будут постоянно улучшать свои знания. Но не у всех людей хватает времени на образование. Поэтому лучших сотрудников компания будет обучать за свой счет. Такой метод поощрения придется по душе многим молодым специалистам.

Убеждение. Чтобы заставить человека хорошо работать, его нужно убедить в том, что он работает не зря. У каждой компании должна быть какая-то социальная миссия, посредством которой сотрудники будут чувствовать, что они приносят пользу обществу.

Творчество. Любая компания должна помогать сотруднику реализовать свой потенциал. Креативный подход к работе должен поощряться руководителями[1].

Виды власти и методы влияния менеджмента будут определяться исходя из специфических свойств. Свойствами власти являются:

1) Социальные. Руководитель не должен быть деспотом. Власть должна нести ответственность за подчиненных. Руководитель обязан обращать вни-

мание на желания сотрудников, их отношение к руководству и отношения между собой.

2)Асимметричные. Менеджер должен понимать, что не на всех сотрудников он имеет одинаковое влияние. Одни личности более внушаемы, другие более подозрительные или же недоверчивые. Всегда нужно учитывать, что не все сотрудники могут понять свои задачи одинаково четко и справляться с ними одинаково хорошо.

3)Целенаправленные. Власть всегда ориентируется на свои цели. Именно ими она и должна руководствоваться при принятии решений в отношении сотрудников.

4)Потенциальные. Сотрудники должны одинаково хорошо справляться со своими обязанностями, когда они имеют вознаграждение за проделанную работу и когда не имеют. Власть не должна постоянно мотивировать работников премией или же штрафами.

5)Вера. Подчиненные должны быть уверены в своем руководителе, они должны доверять его компетенции в плане управления компанией. Недоверие рождает сомнения людей в миссии компании, которая не должна пошатнуться ни при каких условиях.

Власть имеет как преимущества, так и недостатки.

1)Плюсами власти являются:

1.1)Повышение самооценки. Человек, который управляет другими людьми, чувствует себя более значимым. Ему приятно, что его слушаются и его приказы выполняют. Уверенность в себе повышается, когда подчиненные смотрят с уважением, ловят каждое слово и консультируются по вопросу принятия каких-либо решений.

1.2)Хороший тайм-менеджмент. Личность, которая вынуждена руководить людьми и вовремя сдавать проекты, должна уметь распоряжаться своим временем. Практика в этом вопросе имеет большое значение. Человек, который научился управлять организацией, может легко организовать жизнь по собственному желанию и распланировать все до мелочей.

1.3)Сила воли. Персона, которая несет большую ответственность, должна уметь принимать решения быстро и без колебаний. Даже если решение будет идти вразрез с личными качествами человека, он должен суметь взять волю в кулак и подписать договор или же вынести важное решение.

1.4)Высокая оплата труда. Не последнюю роль играет зарплата. Люди, которые занимают хорошую должность, имеют возможность путешествовать, жить в комфортных условиях и не переживать за завтрашний день.

2)Минусами власти являются следующие: большая ответственность, сложность поиска гармонии между всеми областями жизни, одиночество, постоянные стрессы.

2.1)Ответственность. Руководитель всегда несет ответственность не только за свои действия, но и за деятельность своих подчиненных. Менеджер должен быть готов к тому, что его могут осудить за ошибки, которые он не совершал. Любой сбой на производстве считается виной руководителя. И неважно, что на самом деле виноват подчиненный, который не смог должным образом справиться со своими обязанностями.

2.2)Сложно найти гармонию между всеми областями жизни. Человек, который занимает высокую должность в руководстве компании, часто не может найти баланс между своей личной и рабочей деятельностью. У персоны может не хватать времени на развлечения, на путешествия или же на общение с близкими людьми.

2.3)Одиночество. Хорошие руководители, так же как и хорошие учителя, должны посвящать все свое время работе. У таких людей редко есть семья и дети. А если семья есть, то она редко видит дома высокопоставленного человека.

2.4)Постоянные стрессы. Ответственность заставляет человека сильно нервничать. По этой причине хорошие руководители могут занимать ответственную должность не более 10 лет. После этого срока у них начинают сдавать нервы и нередко ситуация доходит до психического расстройства.

Власть реализуется в процессе руководства, т.е. деятельности по управлению совместным трудом людей, их поведением, обеспечивающем достижение целей организации (подразделения). Руководство включает постановку задач, координацию, мотивацию и основывается не только на официальных распоряжениях, но и на личном примере руководителя, его уважении к подчиненным.

1.2. Классические стили руководства

Концепция стилей руководства начала разрабатываться накануне 2-й мировой войны и получила интенсивное развитие после 2-ой мировой войны. Научный анализ понятия «стиль руководства» связан с именем немецкого психолога Курта Левина, работавшего в США. Он выделил три классических стиля руководства: авторитарный, демократический и попустительский (нейтральный), таблица 1.

В основе выделения стилей руководства лежит различное распределение полномочий между руководителем и подчиненными по принятию решений.

Стиль руководства – это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношениях с подчиненными. Это наиболее характерные методы и формы работы с подчиненными.

Авторитарному стилю присущи единоличное принятие решений руководителем, а также слабый интерес к работнику как личности. Он ожидает от подчиненных полного повиновения.

В противоположность авторитарному стилю демократический стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным человеческим отношениям. Такого руководителя отличают общительность и ровные отношения с подчиненными.

Таблица 1- Важнейшие черты классических стилей руководства[3]

Критерий	Авторитарный	Демократический	Попустительский
1. Постановка целей и принятие решений	Цели ставит руководитель	Цели – результат группового решения при поддержке руководителя	Полная свобода для принятия индивидуальных и групповых решений, минимальное участие руководителя
2. Распределение заданий	Все задания дает руководитель, причем сотрудник не знает, какое задание он получит в следующий раз	Устанавливается определенный порядок распределения работ. В зависимости от пожеланий сотрудника руководитель может давать совет и предлагать другое решение	Руководитель предоставляет необходимые материалы и по просьбе сотрудника дает информацию
3. Оценка работы	Руководитель лично награждает и наказывает работников, но сам в трудовом процессе не участвует	Руководитель стремится использовать объективные критерии критики и похвалы, пытается непосредственно участвовать в работе группы	Руководитель дает отдельные спонтанные комментарии, регулирование и оценка групповой работы отсутствует
4. Трудовая Атмосфера	Высокая напряженность, враждебность	Свободная, дружеская атмосфера	Атмосфера произвола отдельных сотрудников
5. Групповая сплоченность	Покорное, беспрекословное повиновение	Высокая групповая сплоченность, низкая текучесть	Низкая групповая сплоченность
6. Интерес к выполняемым заданиям	Низкий	Высокий	Минимальный
7. Интенсивность (качество) работы	Высокая интенсивность	Высокая оригинальность результатов	Низкое качество
8. Готовность к работе	При отсутствии руководителя перерыв в работе	При отсутствии руководителя продолжение работы	Перерыв в работе по желанию
9. Мотивация труда	Минимальная	Высокая мотивация каждого работника и группы в целом	Минимальная

Попустительскому стилю присуще стремление руководителя уклоняться от принятия решений и переложить эту задачу на других, а также абсо-

лютно безучастное отношение к делам коллектива. Руководитель, избравший такой стиль, обычно предоставляет полную свободу действий своим подчиненным, пускает их работу на самотек. В крайнем выражении попустительский стиль означает отсутствие руководства, поскольку руководитель уstraняется от своей управленческой роли. Неслучайно этот стиль называют: «До обеда не будить, при пожаре выносить первым».

При этом существуют определенные требования, предъявляемые стилем руководства к руководителям и подчиненным, таблица 2.

Таблица 2- Требования, предъявляемые стилем руководства к руководителям и подчиненным[3]

Группы	Авторитарный стиль	Демократический стиль
Руководители	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая ответственность и строгий самоконтроль 2. Широкое предвидение 3. Развитая способность принимать решения 4. Хорошие организаторские качества, способность проводить решения 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Открытость 2. Доверие к сотрудникам 3. Способность и желание делегировать полномочия 4. Невмешательство в выполнение текущих заданий 5. Обоснование перед сотрудниками фактов неколлегиального принятия решений
Подчиненные сотрудники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Признание начальника единственно руководящей инстанцией 2. Строгое исполнение его распоряжений 3. Отказ от реализации контрольных прав по отношению к руководителю 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Желание брать на себя ответственность 2. Готовность и способность отвечать за свои действия 3. Самоконтроль при наличии контрольных прав, желании и умении их использовать

Рассмотрим характеристики сильных и слабых сторон стилей руководства.

Согласно наблюдениям Курта Левина, его помощников и последователей, в авторитарно руководимых группах производительность немного выше, чем в демократических коллективах. Однако при отсутствии или смене руководства она падает, а нередко прерывается и сам трудовой процесс. В таких группах выше напряжение между членами коллектива, чаще и острее конфликты, меньше интерес к труду и удовлетворенность работой, отсутствует

подлинная сплоченность. Все это снижает трудовые достижения авторитарно руководимых групп.

Демократический стиль имеет превосходство в трудовой мотивации, удовлетворенности трудом, качестве работы. Сотрудники испытывают чувство гордости за свой труд, дорожат пребыванием в группе, проявляют находчивость и инициативу. В коллективе царит доверительная дружеская атмосфера. Трудовой процесс может саморегулироваться и не нарушается при отсутствии руководителей.

Попустительский стиль отличает низкая производительность, он часто сопровождается агрессивностью среди членов коллектива, ведет к его распаду. В группах наблюдается низкая трудовая дисциплина, нередко появляются неформальные негативные лидеры, новые или более слабые работники часто подвергаются притеснениям со стороны более сильных. В силу этих причин попустительский стиль был признан как неприемлемый и не является объектом более поздних исследований.

Ни демократический, ни авторитарный стиль не имеют однозначных преимуществ в производительности труда и не могут быть рекомендованы в качестве «единственно правильного» стиля руководства. Единственно однозначные преимущества демократического стиля проявляются лишь в удовлетворенности сотрудников трудом и пребыванием в коллективе. Конечно, это немало, но явно недостаточно для общего успеха организации.

Ни один из стилей руководства нельзя назвать наилучшим. Каждый имеет свои достоинства и недостатки, и соответственно свою область применения.

Авторитарный стиль делает возможным быстрое принятие решений и быструю мобилизацию сотрудников на их осуществление, позволяет быстрее стабилизировать обстановку в конфликтных ситуациях.

Демократический стиль обеспечивает принятие квалифицированных решений. Его сильной стороной является разгрузка руководителей и высокая мотивация сотрудников.

В то же время оба стиля руководства имеют свои недостатки.

Недостатком авторитарного стиля являются ограничение возможностей мотивации, самостоятельности и развития подчиненных. Велика опасность принятия ошибочных решений из-за субъективизма или чрезмерной перегруженности руководителей. У работника возникает страх перед наказанием. Недостатком является невозможность получить полную и достоверную информацию, а это ведет к распространению слухов и сплетен.

Недостатки демократического стиля связаны со сложностью его использования. Необходимо регулярное обсуждение и участие сотрудников в принятии решений, предоставление всем членам группы нужной информации.

Недостаточная квалификация руководителей в области групповой динамики и техники принятия решений может замедлить процесс принятия решений.

Каждый стиль управления эффективен при определенных условиях.

Авторитарный стиль целесообразен при решении рутинных, однообразных задач, при значительном разрыве в уровнях образования и компетентности руководителя и подчиненных, ориентации на материальное вознаграждение.

Демократический стиль руководства эффективен при решении сложных задач. Он оправдан при высокой квалификации сотрудников, ориентации не только на денежное вознаграждение, но и на участие в принятии решений, на содержательность работы[9].

Подводя итог, можно сказать, что в чистом виде ни один из стилей не применяется. В поведении большинства руководителей обычно сочетаются различные элементы, присущие каждому из стилей.

ГЛАВА 2.УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ПРОЦЕСС ИХ ПРИНЯТИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Управленческие решения и наука управления

Управленческая деятельность неразрывно связана с принятием решений. Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Управлять – значит принимать решения. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель, формулируя цели и добиваясь их достижения. Неудивительно поэтому, что процесс принятия решений занимает центральное место в теории управления. Наука управления ставит своей задачей повысить эффективность организаций путем увеличения способности руководства к принятию обоснованных решений в ситуациях исключительной сложности. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Управленческие решения принимаются на всех уровнях руководства в соответствии с функциональными обязанностями и правами руководителей. Принимая решения, руководитель определяет средства их осуществления, ответственных исполнителей и сроки исполнения.

По существу, почти вся деятельность любого руководителя сводится к принятию решений и организации их выполнения. Необходимость в корректировке планов выпуска продукции в связи с изменением рыночной конъюнктуры, повышение требований к качеству продукции, замена оборудования и т.д. – все это ставит перед руководителем вопросы, которые он должен решать оперативно, чтобы обеспечить нормальный ход производства и выполнение плановых заданий.

Оперативность и качество решения вопросов в значительной мере зависит от опыта и знаний руководителя в конкретной сфере деятельности. Так, руководитель, хорошо знающий технологию производства и возможности, подчиненных ему работников, сможет быстрее и правильнее сориенти-

роваться и принять необходимые решения в случаях появления брака, нарушения графика выпуска изделий и т.д.

Принимать правильные решения руководителю помогает также и умение творчески мыслить, т.к. ему нередко приходится из массы разрозненных, а подчас и противоречивых данных выбирать наиболее важные, систематизировать их и делать соответствующие выводы.

Быстрота, правильность и четкость решений зависят и от личных качеств руководителя, его решительности, инициативности, смелости, стремления к самостоятельному выполнению возложенных на него обязанностей и от его организаторских способностей. Ему нередко приходится, принимая решения, идти на определенный риск. Но этот риск должен быть обоснованным. Знаменитая формула военного искусства «кто ничем не рискует, тот ничего не достигнет» вполне применима и для управленческой деятельности. Однако эта формула предполагает точный расчет, правильное предвидение, основанное на знаниях, логических рассуждениях, а не безрассудные действия.

Для того чтобы успешно осуществлять управление, руководителю необходимо не только обладать соответствующими способностями, но и владеть знаниями науки управления, уметь правильно творчески использовать на практике разработанные ею методы.

Эти знания вместе со знаниями экономики и организации производства позволят руководителю не только осуществлять текущее управление производством, но и решать вопросы совершенствования планирования, организации деятельности подразделений и отдельных исполнителей, снижения затрат, повышения рентабельности производства и т. д.[8].

Рассмотрим роль и место принятия решений в процессе управления. Как известно, процесс управления представляет собой целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления, осуществляемое для достижения определенных целей. Процесс управления организацией состоит из взаимосвязанных обобщенных функций: планирование, организация, мо-

тивация, координация и контроль, объединенных связующими процессами коммуникации. Указанные общие функции управления, в свою очередь, могут быть представлены совокупностью частных функций. Так, например, планирование включает функции анализа состояния объекта управления, прогнозирования тенденций его развития, определения целей управления, разработки плана достижения целей; контроль включает функции учета, анализа текущего состояния объекта и оценки степени достижения цели.

Выполнение общих и частных функций управления требует принятия соответствующих решений. Принятие решений – составная часть любой управленческой функции. Принятие решений обеспечивает ответы на вопросы «что делать» и «как делать», возникающие при осуществлении функций управления.

Таким образом, процесс принятия решений выполняет в процессе управления особую роль - он необходим для осуществления всех функций управления. По образному выражению, функции управления зависят от принятия решений, как язык зависит от словаря и грамматики.

Теория принятия решений является составной частью науки управления. В этой теории содержится система основных идей, описываются закономерности процесса принятия решений, определяются методы и технология принятия решений, формулируются важнейшие практические рекомендации. Знание теории вооружает руководителя научно обоснованным подходом к выполнению своей основной функции и обеспечивает возможность планомерного повышения ее эффективности. Знание теории принятия решений – это условие профессиональной компетентности руководителя.

Современное состояние теории принятия решений характеризуется множеством различных направлений и концептуальных подходов. Это объясняется сложностью изучаемого объекта. Можно выделить следующие основные направления исследований в области теории принятия решений: социально-политическое, организационно-технологическое, психологическое.

В социально-политическом направлении предметом исследования является социальная, общественно-политическая сущность решений применительно к различным социальным и профессиональным группам людей и государствам.

В организационно-технологическом направлении основным предметом исследований являются методы и технология подготовки и принятия решений. В это направление включаются исследования по математическим методам анализа и выбора решений и оценке эффективности решений.

В психологическом направлении предметом исследований является мыслительная деятельность человека, роль мотивов его поведения, эмоций и воли в процессе принятия решений. В каждом из перечисленных направлений в свою очередь имеются различные ответвления, посвященные изучению отдельных аспектов сложной проблемы управленческих решений. В работах по теории принятия решений можно выделить три концептуальных подхода: концепция математического выбора решений (нормативный подход), качественнопредметная концепция (дескриптивный подход) и комплексная концепция управленческих решений.

Сущность концепции математического выбора решений состоит в том, что из всего процесса принятия решений рассматривается только этап выбора решений, который отождествляется со всем процессом. Основной акцент в этой концепции делается на разработку математических методов, моделей и алгоритмов выбора решений. При этом совершенно игнорируется роль субъекта в выборе решения или она сводится к неформальной оценке предпочтительности критериев выбора. Результаты, полученные в рамках этой концепции, имеют теоретическое и практическое значение. Однако, в целом данная концепция не адекватна процессу формирования решений, поскольку наиболее сложные и неформальные процедуры, связанные с постановкой задачи, описанием ситуаций, формированием целей, ограничений, вариантов решений и оценкой их предпочтений, в ней не рассматриваются. Эта концепция сформировалась и развивалась математиками и кибернетиками и была ори-

ентрирована в основном на решение задач в технических системах. Применение результатов данного направления в области управленческих решений носит вспомогательный характер.

Качественно-предметная концепция характеризуется качественным (описательным) подходом к принятию решений и технологии выполнения процедур. Большой вес имеет доказательство излагаемых положений методом прецедента (т.е. использованием примеров из практики принятия решений). Важнейшее значение в этой концепции придается роли субъекта в процессе принятия решения. Мало используются математические методы. Характерным для данной концепции является стремление всесторонне описать процесс принятия решений с рассмотрением всех его аспектов. Однако качественный описательный характер исследований в рамках этой концепции приводит к очень нечеткому представлению о закономерностях процесса принятия решений. Во многом эта концепция ориентирована на общее представление процесса принятия решений. Данная концепция развивалась социологами, юристами и экономистами и была ориентирована на управление социально-экономическими системами[7].

Комплексная концепция управленческих решений характеризуется всесторонним учетом всех аспектов, а также рациональным использованием логического мышления и интуиции субъекта управления, математических методов и вычислительных средств при формировании и выборе решений. В этой концепции ведущая роль в процессе принятия решений отводится субъекту управления. Математические методы и технические средства рассматриваются как вспомогательный инструмент. Большое внимание уделяется организационно-технологическому аспекту процесса принятия решений. Важной особенностью этой концепции является применение современных методов исчисления с использованием качественных данных. С помощью этих методов качественные характеристики могут быть подвергнуты количественному анализу, что позволяет шире использовать вычислительную технику.

Рассматриваемая концепция достаточно адекватно описывает сущность принятия решений и отличается от предыдущей концепции более строгим логико-количественным описанием процесса принятия решений. Она по существу объединяет рациональные положения двух предыдущих концепций. Данная концепция развивалась экономистами и специалистами по управлению и ориентирована на руководителей различного уровня управления. В рамках этой концепции принятие решений рассматривается как постоянно решаемая в процессе управления задача. Это позволяет в определенной степени формализовать процесс принятия решений, то есть построить формальную модель задачи принятия решений, структурировать процесс ее решения, рассмотреть проблемы генерации элементов задачи (целей, ограничений, вариантов решений, определения критериев или принципов выбора), субъективных измерений характеристик элементов задачи, многокритериального выбора решений в условиях неопределенности и вероятностных оценок, оценки эффективности и автоматизации процесса принятия решений.

Перечисленные проблемы решаются с использованием различных методов, которые могут быть формализованными, в том числе позволяющими использовать автоматизированные информационные технологии, и неформализованными, основанными на особенностях психологии мышления человека, его творческих способностях. В основе решения этих проблем лежат положения и методы теории управления, теории вероятностей, математической статистики, исследования операций, теории измерений, социологии, психологии, экономики, информатики. Все это определяет комплексный, многосторонний характер теории принятия решений и основные задачи и направления ее развития.

2.2. Процесс и этапы принятия управленческих решений

Процесс принятия управленческого решения состоит из шести этапов:

1. Формулировка проблемы или цели. Например: «Выручка маркетплейса снижается». Затем задаём вопрос «Почему это происходит?» - и так пока не дойдём до истинной причины:

- Почему снижается выручка? Клиенты стали покупать меньше товаров.

- Почему стали покупать меньше товаров? Клиенты не видят рекламу маркетплейса.

- Почему клиенты не видят рекламу маркетплейса? В этом месяце рекламу не запустили.

- Почему не запустили рекламу? На кампанию не выделили бюджет.

- Почему не выделили бюджет? Маркетолог забыл заложить расходы на кампанию в план продвижения.

Вывод: главная причина - в сотруднике, который плохо выполнил свои обязанности.

2. Анализ. SWOT-анализ поможет разобраться в текущем состоянии компании или отдельного продукта. Это исследование по направлениям:

- Сильные стороны: например, известный бренд, качество выпускаемой продукции.

- Слабые стороны: например, высокая текучка кадров, слабое позиционирование.

- Угрозы: санкции, новые законы.

- Возможности: тренд на импортозамещение[6].

3. Сбор информации и поиск решений. Для этого можно использовать метод бенчмаркинга - изучение опыта конкурентов и лучших практик в отрасли. Альтернативные варианты решения проблемы стоит сравнить по критериям, например: какие нужны ресурсы и инструменты, есть ли риски, насколько успешным может быть результат.

4. Выбор оптимального варианта. После анализа и сравнения всех вариантов управленческих решений необходимо определить тот, который при-

несёт самые благоприятные последствия с наименьшими рисками и затратами.

Например, московская компания выходит на рынок Перми. Собственник думает, как лучше поступить: открыть офис и нанять местных специалистов или взять столичных на удалённую работу. После анализа становится ясно, что первый вариант - менее затратный: расходы на аренду помещения и зарплаты пермских специалистов будут ниже, чем расходы на зарплаты московских.

5. Подготовка и реализация управленческого решения. Необходимо составить план действий и назначить ответственных за его выполнение. Важно также установить срок, распределить бюджет и определить метрики, по которым будут оценивать результат: например, выручка, количество новых клиентов, длительность пребывания пользователя на сайте, коэффициент узнаваемости бренда.

6. Оценка результата. Нужно измерить, как изменились метрики. Например, компания решила запустить рекламу на телевидении, чтобы повысить узнаваемость бренда. До медиапродвижения этот показатель был на уровне 10%, а после вырос до 30%. При этом целью были 20%, значит, компания перевыполнила план, а решение о запуске рекламы оказалось эффективным.

Рассмотрим методы принятия управленческих решений.

Выбор метода принятия управленческих решений зависит от стиля работы менеджера:

Экспертный метод. Менеджер обращается к одному или нескольким экспертам - профессионалам в области, в которой нужно принять решение. Они помогают чётко сформулировать проблему и определить цели, спрогнозировать результат, разработать сценарии и альтернативные варианты управленческих решений.

Например, фабрика сладостей хочет занять новую нишу, но руководитель не знает, в каком направлении двигаться. Он приглашает специалистов

по консалтингу, которые изучают структуру рынка, тенденции и предлагают идею: начать производство сувенирной продукции.

Мозговой штурм. Подходит, когда для принятия решения необходим разносторонний взгляд на проблему. Менеджер может собрать специалистов своего отдела или других руководителей и обсудить с ними идеи. Один из вариантов мозгового штурма - это стратегическая сессия.

Индивидуальное принятие решений. Суть этого метода в том, что руководитель принимает решение на основе собственного опыта. Такой вариант подходит человеку, который давно управляет компанией и хорошо разбирается в сфере. Он может запрашивать отчёты разных отделов, анализировать комментарии экспертов, изучать кейсы других компаний. Но окончательный выбор делает, полагаясь на свои знания и интуицию[6].

Авторитарный метод – самостоятельный выбор. Чаще всего это делает руководитель бизнеса или направления, беря на себя всю ответственность. Этот метод самый быстрый, он не требует согласования с другими людьми и обсуждения вариантов. Но он самый рискованный: если у руководителя недостаточно знаний или данных, он может выбрать проигрышный путь.

Консультативный метод – руководитель делает выбор после совещания с другими людьми - консультантом, бухгалтером, партнером. Этот метод займет больше времени, но он снимает часть рисков, потому что руководитель пользуется чужими знаниями и компетенциями.

Метод голосования – обсуждение вариантов в группе с последующим голосованием. Это помогает выбрать вариант, благоприятный для большинства. Метод подходит для вопросов, которые затрагивают многих людей: например, инструменты и технику выбирают вместе с сотрудниками, которые будут с помощью этих инструментов работать. Его называют демократическим, потому что учитывается мнение каждого.

Метод консенсуса – обсуждение тоже проходит в группе: все обсуждают варианты и рекомендации, пока не выберут один путь. Это самый трудоемкий метод, он требует долгого обсуждения, аргументации, включения

всех членов группы. Он также подходит для вопросов, которые касаются большинства: например, для обсуждения стратегического развития компании на собрании учредителей[7].

Чаще всего руководители принимают решения в атмосфере неопределённости. Сложно предугадать со стопроцентной точностью, какими будут последствия. Поэтому эффективность управленческих решений оценивают уже после получения результата с помощью метрик, которые нужно определить ещё на этапе формирования решения. Вот, например, какие показатели сравнивают «до» и «после»:

1) Финансовые метрики. Сколько денег бизнес тратит на создание и продвижение продукта, а также сколько зарабатывает. Например, revenue - выручка, или EBITDA - разница между оборотом и расходом до вычета налогов и сборов.

2) Клиентские метрики. Показывают, как компании удаётся решать задачи клиентов. Например, Engagement rate - коэффициент вовлечённости - насколько активно люди пользуются продуктом: переходят по ссылкам, оставляют комментарии, лайкают.

3) Внутренние метрики. Как компания управляет процессами и сотрудниками. Например, Decision-making speed - скорость принятия решений.

Для принятия правильного решения должна быть правильно понята (описана) цель управляемого процесса. Обработка информации о состоянии управляемого процесса должна быть осуществлена таким образом, чтобы при минимальном ее количестве можно было провести сравнение фактического состояния процесса с тем, которое должно соответствовать качественному выполнению поставленной задачи в настоящий момент времени и в прогнозируемый период.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В организации практически любого ранга и вида если имеется лицо, а, как правило это есть директор, управляющий, руководитель, которое оказывает влияние на других членов организации посредством того или иного фактора.

Власть - это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он всегда зависит от людей, которые руководителю не подчинены, например, это работники других подразделений и организаций, клиенты. Кроме того, большинство работников в современных организациях не будут полностью подчиняться всем приказам только потому, что они отданы начальником.

Для достижения эффективного функционирования организации необходимо надлежащее применение власти. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет эффективно управлять организацией.

Власть и принятие решений сочетаются в единое целое, так как именно руководитель принимает окончательное решение по управленческому решению.

Процесс принятия управленческого решения состоит из шести этапов: формулировка проблемы или цели, анализ, сбор информации и поиск решений, выбор оптимального варианта, подготовка и реализация управленческого решения, оценка результата.

Основными методами принятия управленческих решений являются: экспертный метод; мозговой штурм; индивидуальное принятие решений; авторитарный метод; консультативный метод; метод голосования; метод консенсуса. Эффективность управленческих решений оценивают уже после получения результата с помощью метрик, которые нужно определить ещё на этапе формирования решения: финансовые метрики, клиентские метрики, внутренние метрики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Власть и лидерство в менеджменте. Режим доступа: по подписке. - URL: https://www.std72.ru/dir/menedzhment/osnovy_menedzhmenta_lekcii/tema_20_vlast_i_liderstvo_v_menedzhmente/185-1-0-3053 (дата обращения: 20.05.2024). – Текст: электронный.

2. Власть и влияние в современной организации. Режим доступа: по подписке. - URL: https://psyera.ru/vlast-i-vliyanie-v-sovremennoy-organizacii_15196.htm?ysclid=Iwnq8crrbu727312684 (дата обращения: 22.05.2024). – Текст: электронный.

3. Власть и стили руководства. Режим доступа: по подписке. - URL: https://sdo.ivanovo.ac.ru/pluginfile.php/20497/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%207.%20%D0%92%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B8%20%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%B%D0%B8%20%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf (дата обращения: 20.05.2024). – Текст: электронный.

4. Демин Г. А. Управленческие решения: учебное пособие / Г. А. Демин ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. Пермь, 2020. – 2,54 Мб; 92 с. Режим доступа: по подписке. - URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-upravlencheskie-resheniya.pdf>. (дата обращения: 18.05.2024). – Текст: электронный.

5. Как принимать управленческие решения: основные методы. Режим доступа: по подписке. - URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/metody-prinyatiya-upravlencheskih-reshenij/> (дата обращения: 21.05.2024). – Текст: электронный.

6. Методы принятия управленческих решений. Режим доступа: по подписке. - URL: <https://www.b-kontur.ru/enquiry/783-metody-prinyatiya-upravlencheskih-reshenij/> (дата обращения: 18.05.2024). – Текст: электронный.

7.Методы принятия управленческих решений: краткий курс лекций для обучающихся направлений подготовки: 38.03.02 Менеджмент / Сост.: Д.А. Воробьева // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2017. – 68 с. Режим доступа: по подписке. - URL: https://www.vavilovsar.ru/kisuuz/uploads/img/18-09-15/1537000174/KKL_38.03.02_V1.B.11_APK_2017.pdf(дата обращения: 15.05.2024). – Текст: электронный.

8.Научные основы принятия управленческих решений. Режим доступа: по подписке. - URL: <https://books.ifmo.ru/file/pdf/811.pdf> (дата обращения: 20.05.2024). – Текст: электронный.

9.Понятие и виды власти в менеджменте. Основы и формы проявления власти в менеджменте. Режим доступа: по подписке. - URL: <https://fb.ru/article/387155/ponyatie-i-vidyi-vlasti-v-menedjmente-osnovyi-i-formyi-proyavleniya-vlasti-v-menedjmente>(дата обращения: 20.05.2024). – Текст: электронный.