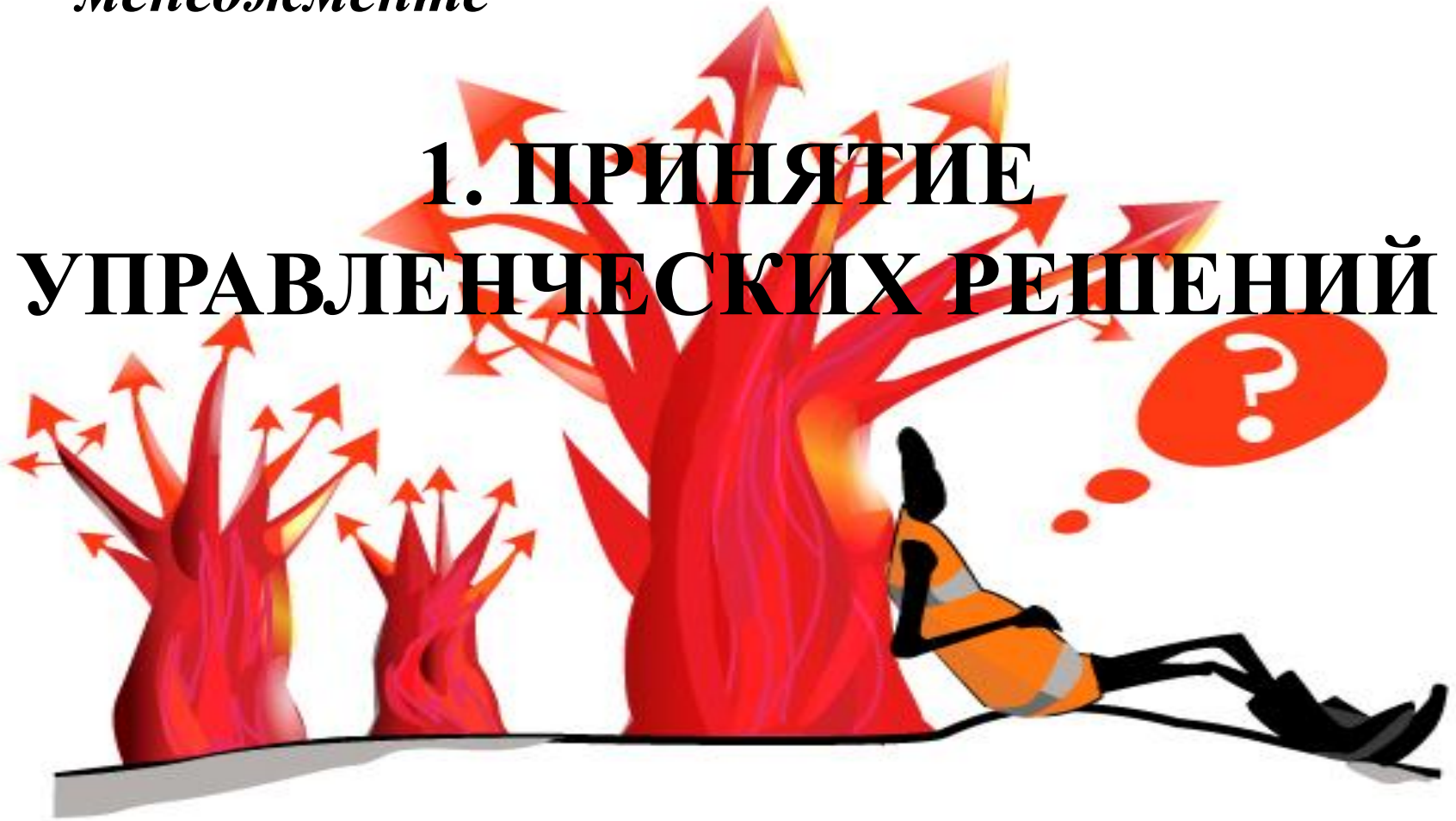


Раздел II. Процесс и технология менеджмента

Тема 3. Интегративные процессы в менеджменте

1. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ



Решение – это выбор варианта из множества имеющихся альтернатив.

Управленческое решение – это промежуточный и конечный продукт управленческого труда в каждой функции управления, отражающий в своём содержании специфические черты каждой функции.

Управленческое решение – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью

Цель управленческого решения – обеспечить достижение реализации поставленных перед организацией задач

Субъективизм:

решение — это результат личного мнения, представлений руководителя о проблеме и способе ее решения, основанных на индивидуальном знании, опыте, целях и ценностях, способностях и предпочтениях

Объективизм:

достигается путем использования научно обоснованных методов и моделей — зафиксированных, проверенных временем и прошлым опытом способов и технологиях решения проблем

Общие черты:

- наличие проблемной ситуации;
- наличие альтернатив для выбора;
- наличие цели

Специфические признаки:

1. определяют действия объекта и субъекта управления и ведут к практическим результатам;
2. согласовывают интересы всей организации, ее подразделений, отдельных работников и определяют необходимость волевого акта лица, принимающего решение;
3. носят комплексный характер, достаточно сложные и важные;
4. касаются деятельности всей организации, всех ее структурных подразделений, затрагивают интересы организации в целом, ее коллектива и отдельных работников;
5. могут иметь значительные, глобальные последствия;
6. их принятие — систематизированный процесс, требующий применения научного подхода и научно обоснованных методов и моделей, адекватных возникшей проблеме;
7. ориентированы на использование творческого потенциала работников организации;
8. в процессе разработки, принятия и реализации решений человек проходит становление не только как личность, но и как специалист, управленец, руководитель.

Элементы управленческого решения

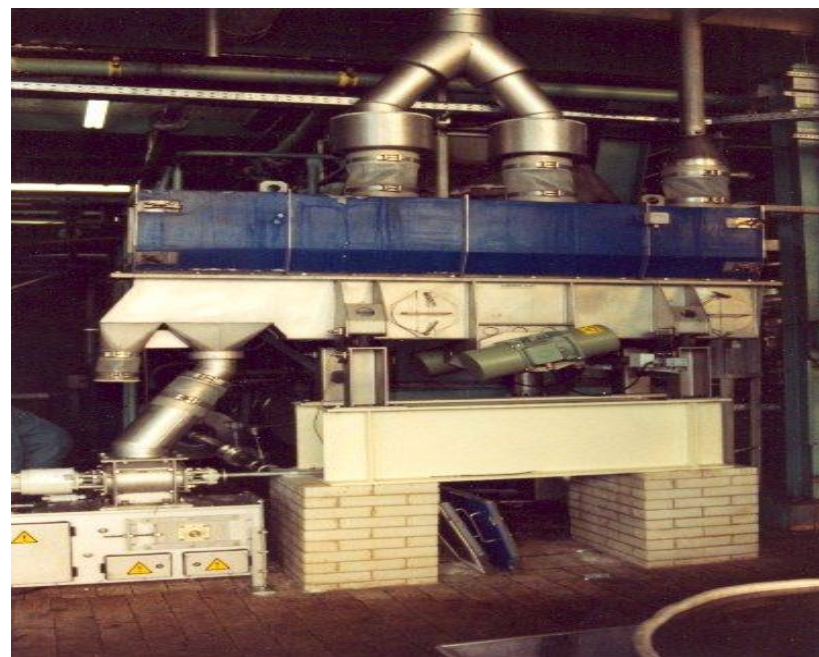
- субъект принятия решений (инициатор);
- объект принятия решений (исполнитель);
- причины принятия решения (проблема);
- цель принятия решения;
- предмет принятия решения (что должно быть сделано);
- потребитель решения (для кого должно быть сделано);
- сроки реализации решения

Решения, принимаемые в процессе управления, могут быть классифицированы по различным признакам

- По масштабу воздействия:
- Общие решения затрагивают систему в целом
- Узкоспециализированные решения касаются отдельных текущих вопросов работы производственной системы



- **По содержанию:**
экономические,
политические,
технические, социальные
организационные,
экологические,
информационные.



- **По принципам**
выработки:

Программируемые
(повторяющиеся)
решения

построены на базе
установленной
политики правил и
порядков;



- **Случайные**
решения обычно
принимаются в
случае
непредвиденных
или вновь
возникших
проблем



По времени осуществления:

- Операционные решения принимаются на среднем или низком уровне управления. Они в основном являются частью краткосрочных планов



- **Стратегические решения**

принимаются в связи с возникающими сложными проблемами и часто связаны с такими макроэкономическими переменными, как состояние экономики, конкуренция, переговоры с профсоюзами



По условиям принятия:

- условия определенности
исследовательское решение

решение принимается в условиях достаточного количества времени

- условия риска, неопределенности:
кризисно-интуитивное решение

спонтанное решение, принимаемое в ответ на конкретную опасность; максимум возможностей менеджера – определить **ВЕРОЯТНОСТЬ** успешности альтернативы



- **По характеру:**
 1. **Оперативно-распорядительные решения** принимаются на уровне секции
 2. **Хозяйственно-руководящие решения** принимаются на уровне директора предприятия или министра.
 3. **Нормативные решения** принимают центральные органы управления



- **По форме подготовки:**
 1. **Единоличные решения**
принимает
руководитель
предприятия
 2. **Коллегиальные**
решения обычно
подготавливает и
принимает группа
 3. **Коллективные решения**



Требования к решениям

- **Эффективность**
- **Экономичность**
- **Своевременность**
- **Обоснованность**
- **Осуществимость**



Принципы принятия управленческого решения:

- **Принцип единоначалия**
- **Принцип единогласия**
- **Принцип большинства**
- **Принцип консенсуса**

Процесс принятия управленческого решения

Стадия 1. Признание необходимости решения:

- Восприятие и признание проблемы
- Интерпретация и формулирование проблемы;
- Определение критериев успешного решения проблемы

Стадия 2. Выработка решения:

- Разработка вариантов решения;
- Оценка вариантов;
- Выбор варианта решения

Стадия 3. Выполнение решения:

- Организация выполнения решения;
- Анализ и контроль выполнения решения;
- Обратная связь и корректировка

Методы принятия решений

- Индивидуальные;
- Коллективные

- Личностные (индивидуальные) решения могут быть:
 - уравновешенными
 - импульсивными
 - инертными
 - рискованными
 - осторожными



- Коллективные методы принятия решений включают:
 - мозговой штурм – свободное совместное генерирование идей
 - метод Дельфы – многотуровая процедура анкетирования
 - японская (кольцевая) система – письменный опрос

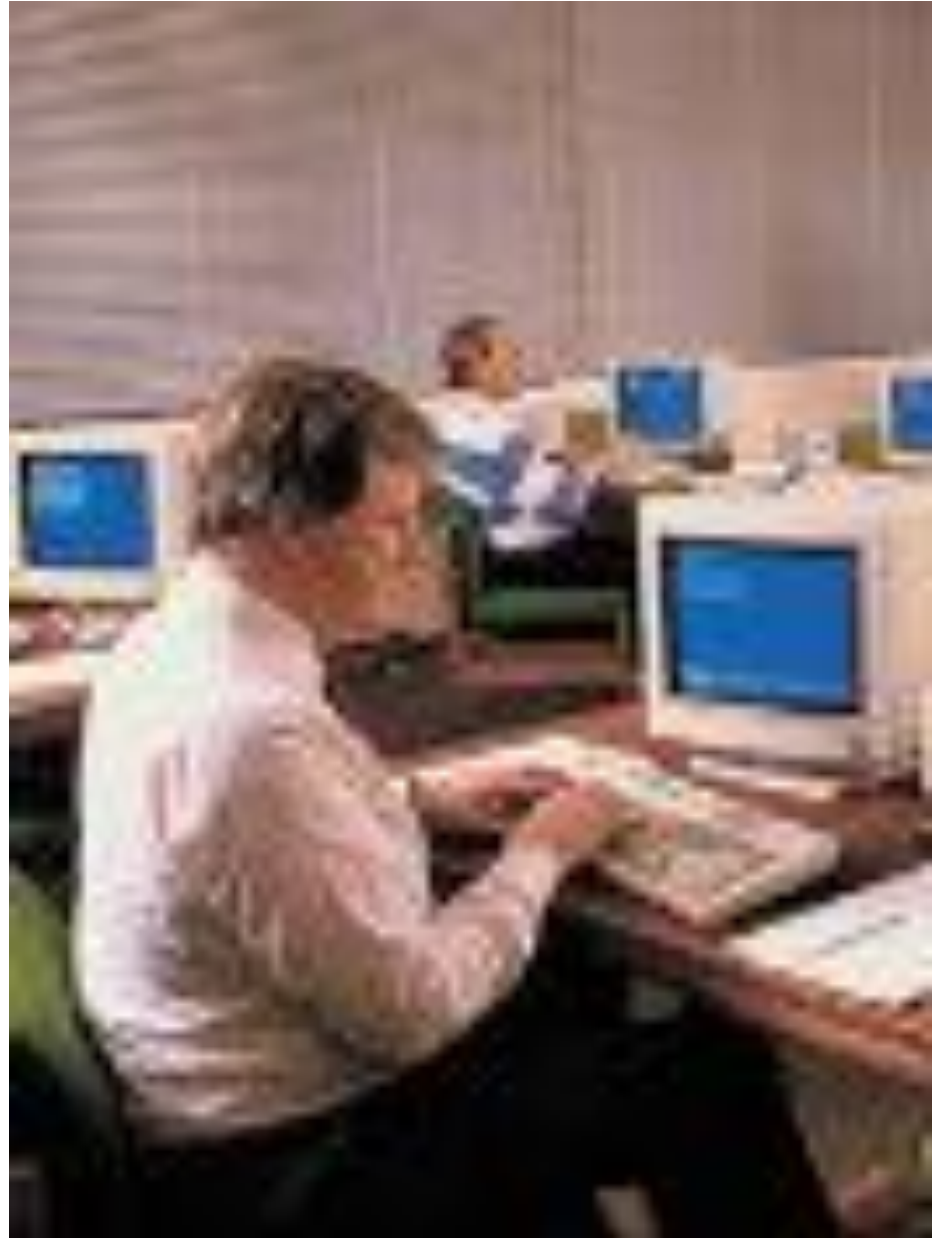


Количественные методы
принятия решений

научно-практический подход,
предполагающий выбор правильного
решения путем машинной обработки
больших массивов информации

*В зависимости от типа
математических функций, положенных
в основу моделей, различают несколько
видов моделирования*

- линейное моделирование
- динамическое программирование
- вероятностные и статистические модели
- теория игр
- имитационные модели



- **Эффективные решения** — залог существования коммерческого предприятия



• Причины невыполнения решений

- Недостаточно четкая формулировка
- Исполнитель плохо уяснил информацию
- Отсутствие условий у исполнителя
- Исполнитель не имеет внутреннего согласия с решением



3.2. Информация, виды и роль при принятии решений

Информация – новая экономическая категория ресурсов – формализованная совокупность знаний научного, технического, производственного, управленческого, коммерческого или иного характера.

Свойства информации

- Объективность;
- Достоверность;
- Полнота;
- Точность;
- Актуальность;
- Полезность (ценность).

Классификация информации:

1. По форме отображения:

- визуальная;
- аудиальная;
- смешанная.

2. По качеству (степени надёжности):

- достоверная
- вероятно-достоверная
- ложная

3. По сферам деятельности предприятия:

- экономическая;
- управленческая;
- социальная;
- технологическая.

4. По виду носителя:

- электронная,
- машинописная.

5. По форме представления:

- цифровая;
- буквенная;
- кодированная.

6. По возможности использования:

- необходимая;
- достаточная;
- избыточная.

7. По источнику возникновения (по пользователям):

- внутриорганизационная;
- внешняя.

8. По времени поступления:

- периодическая;
- постоянная;
- эпизодическая;
- случайная.

9. По роли в процессе управления:

- аналитическая;
- прогнозная;
- научная;
- нормативная.

10. По степени преобразования:

- первичная;
- производная;
- обобщенная.

11. По направлению движения

- входящая;
- исходящая.

Источники информации

Внутренние источники информации:

- бухгалтерская и статистическая отчётность;
- специальные исследования;
- текущие наблюдения;
- результаты предыдущих исследований.

Внешние источники информации:

- сотрудники организации;
- партнёры;
- посредники;
- бывшие служащие конкурентов;
- публикации в книгах, журналах, газетах, рекламных проспектах;
- промышленная разведка;
- слухи.

Этапы информационного обмена

1. Отбор информации:
 - Случайный, целенаправленный;
 - Выборочный, сплошной;
 - Предписанный, инициативный;
 - Произвольный, основанный на критериях;
2. кодирование информации – облечение в форму, понятную получателю;
3. передача информации;
4. получение, расшифровка, осмысление информации.

- **Человек способен запомнить**

- **10 % того, что он прочитал**

- **20 % того, что он услышал**

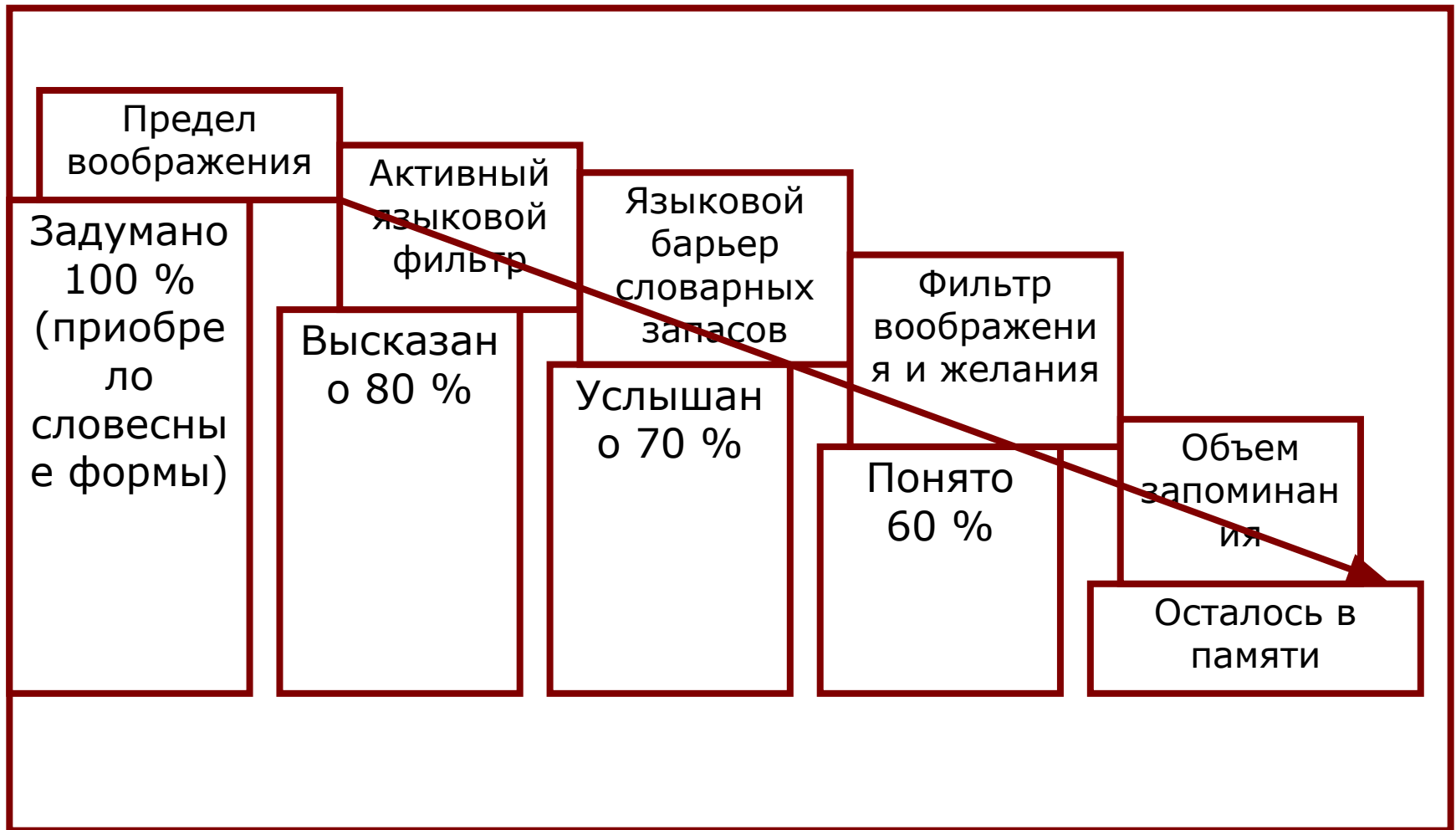
- **30 % того, что он увидел**

- **70 % того, что он сам сказал**

- **80 % того, что он сам сказал и сделал**

- **90 % того, что объяснил другому**

Схема потери информации



Помехи при обмене информацией:

1. стереотипы;
2. отсутствие интереса;
3. различное понимание символов, в которых передается информация;
4. физические и психологические факторы (импульсивность, излишняя эмоциональность, усталость, слабая память, рассеянность).

3.3. Коммуникации в организации

- *Коммуникации* – это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов обмена информацией между людьми.
- *Коммуникационный процесс* – это обмен информацией между двумя и более людьми.

Классификация коммуникаций:

1. По направленности:

- ✓ вертикальные
- ✓ горизонтальные

2. По виду отправителя:

- ✓ формальные
- ✓ неформальные

3. По средствам передачи информации:

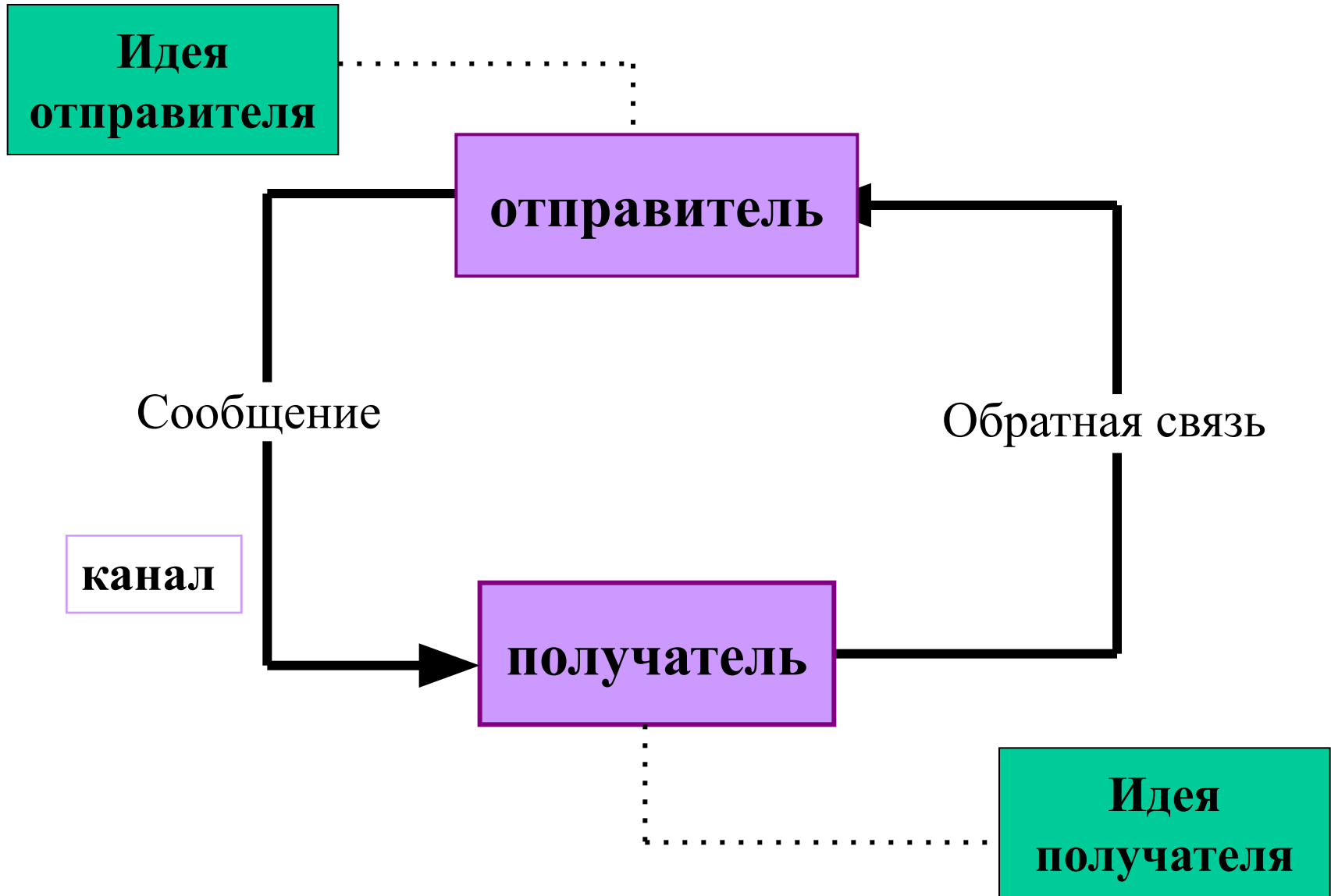
- ✓ вербальные
- ✓ невербальные

4. По виду получателя

- ✓ внешние
- ✓ внутрифирменные



Модель коммуникационного процесса



Основные этапы коммуникации

1. Зарождение идеи
2. Кодирование сообщения и выбор канала;
3. Передача сообщения;
4. Принятие получателем;
5. Декодирование сообщения;
6. Использование;
7. Обратная связь.

Сравнительные характеристики каналов передачи информации

| Тип канала передачи информации | Преимущества канала | Недостатки канала |
|--------------------------------|--|---|
| Письменное сообщение | Документированность, возможность многократного обращения к сообщению для его декодирования | У отправителя нет возможности оперативно контролировать правильность приема сообщения |
| Устное сообщение | У отправителя есть возможность оперативно контролировать правильность приема сообщения | Не сохраняется (без дополнительных мер); должно быть декодировано оперативно |