

Кафедра менеджмента

Преподаватель Батурина Ольга Андреевна

# Основы менеджмента в профессиональной деятельности

# План лекции 6

---

## Связующие процессы

- 1 Понятие управленческого решения
- 2 Содержание и виды управленческих решений
- 3 Процесс принятия решений
- 4 Понятие коммуникации
- 5 Разновидности коммуникаций
- 6 Коммуникационные барьеры

# Ключевые понятия

---

- управленческие решения
- коммуникации
- коммуникационные барьеры
- шум
- коммуникационный процесс
- рациональные решения

# 1 Управленческое решение

- это воздействие субъекта управления на объект, переводящее управляемую систему из одного состояния в другое, соответствующее новым условиям и целям управления



# Эффективные управленческие решения

- Чёткая целевая направленность
- Всесторонняя обоснованность
- Адресность
- Согласованность
- Правомочность
- Минимальная потребность в ресурсном обеспечении
- Своевременность
- Полнота, краткость, четкость
- Компромиссность

# Типы управленческих решений

## запрограммированные –

решения, принимаемые согласно определенной процедуре или правилам;

## незапрограммированные –

решения, принимаемые в новой ситуации, когда появляются дополнительные факторы или изменяются старые;

## компромиссы -

во многих решениях сочетаются как принятые в организации правила, так и творческое начало, которое позволяет адаптировать эти правила к складывающейся ситуации.

# Способы принятия решений

## 1 Интуитивные решения

к ним относится выбор, сделанный только на основе ощущения того, что данное действие правильно.

Основой принятия интуитивных решений служат накопленный опыт и научные знания.

Первые получены в процессе практической деятельности. Вторые приобретены в ходе изучения теоретических основ этих видов деятельности

# Способы принятия решений

## 2 Логико-аналитические решения

они, так же как и интуитивные, базируются на теоретических знаниях или накопленном опыте о процессе (явлении), относительно которого следует принять решение

Достоинства логико-аналитических решений в том, что они быстры и дешевы. Однако при возникновении новых, нестандартных ситуаций уровень правильности принятых решений способом логико-аналитических рассуждений резко снижается.



# Способы принятия решений

## 3 Рациональные решения

вероятность принятия правильного решения становится очень высокой при использовании комплекса объективно взаимосвязанных процедур, которые составляют содержание рациональных решений



# Процесс принятия решения

- 1) диагностирование проблемы
- 2) формулирование ограничений и критериев возможного решения
- 3) определение альтернатив
- 4) оценивание альтернатив
- 5) выбор альтернативы

# Диагностирование проблемы

Проблема -

представляет собой ситуацию, при которой обнаруживаются факты, свидетельствующие о том, что поставленные цели не были или не будут достигнуты (событие не произошло или не произойдет в назначенное время)

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать информацию о всех существенных факторах, которые могли бы ее вызвать. Тем не менее следует иметь в виду, что увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения

# Формулирование ограничений и критериев возможного решения

Выявленные на этапе диагностирования факторы должны быть соотнесены с возможностями фирмы воздействовать на них. Если таких возможностей нет, то эти факторы исключают из последующего рассмотрения, то есть ограничивают их наличие в перечне причин.

Чем крупнее организация, тем меньше для нее ограничений, но сложнее процесс выбора альтернатив.

Для исключения из рассмотрения будущих вариантов решения применяют также количественные критерии.

# Определение альтернатив

Выявляются все возможные действия, которые могли бы устранить причины возникновения проблемы и позволили достичь цель. Однако альтернативных вариантов может оказаться слишком много.

Количество альтернатив должно быть достаточным для проведения углубленного анализа проблемы. Обычно выбирают две-три, максимум четыре альтернативы. При этом выбранные альтернативы должны принципиально отличаться одна от другой.

# Оценка альтернатив

Руководитель определяет достоинства и недостатки каждой выбранной альтернативы.

Для сопоставления решений по альтернативам необходимо располагать стандартом.

Стандартами служат критерии, установленные на втором этапе. Для сравнения разнородных показателей составляют оцифровочную шкалу оценок по принципу привлекательности критериев: очень, умеренно-, среднепривлекательные, ниже средней, малопривлекательные и непривлекательные характеристики.

# Выбор альтернативы

Использование шкалы оценок позволяет обнаружить ту альтернативу, которая имеет наибольшую сумму баллов по сравнению с другими. Однако если шансы для ее реализации ниже, чем у ближайшей по балловому рангу альтернативы, то предпочтение может быть отдано второй или даже третьей альтернативе



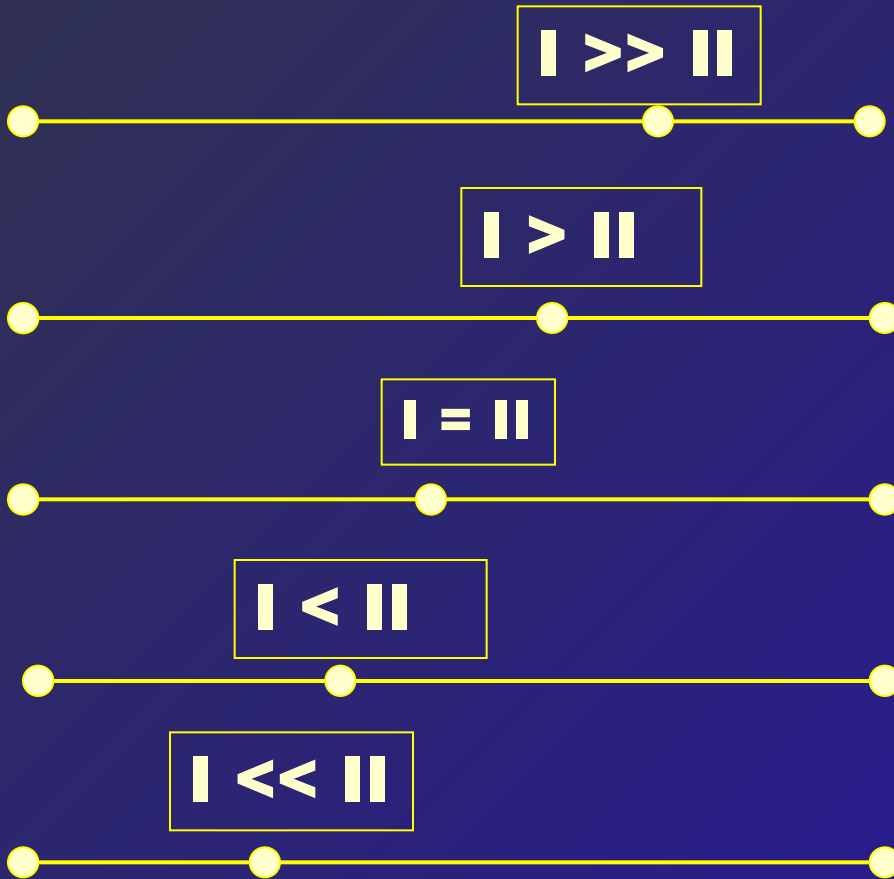
# Процесс принятия решения человеком имеет две фазы:

I фаза - формирование альтернатив решения проблемы; характеризует продуктивность мышления

II фаза - анализ вариантов и собственно принятие решения; характеризует критичность и конструктивность мышления



# Индивидуальные стили принятия решения



**Импульсивный  
стиль**

**Рискованный  
стиль**

**Уравновешенный  
стиль**

**Осторожный  
стиль**

**Инертный стиль**

# Методы принятия решений

- **Формализованные методы**, основанные на получении количественных результатов вычислений, используются при разрешении хорошо структурированных и частично слабоструктурированных проблем для оценки, выбора и обоснования оптимального варианта
- **Неформализованные методы** используются при разрешении сложных слабоструктурированных и неструктурированных проблем, для генерирования вариантов решений, их анализа и оценки, выбора и обоснования наилучшего решения

## 2 Коммуникации

- это передача информации от одного субъекта другому
- обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми.

Коммуникации необходимы не только для выработки решения, но и для доведения их до работников организации.

# Средства коммуникации

- обеспечивают материальную основу всех коммуникационных процессов
- к основным средствам коммуникаций организации относятся: совещания, личные беседы, служебные записки, формальные отчеты, видео- и аудио-материалы, телефон, телеграф, телевидение, телефаксы, радио, пресса, почта



# Виды коммуникаций

## 1 Между организацией и ее средой –

обеспечивает с помощью рекламы связи организации с потребителями. Радио, телевидение, пресса используются для связей с общественностью. Для общения с государственными организациями применяются письменные запросы, отправление статистических и финансовых отчетов

## 2 Между уровнями и подразделениями организации –

более сложный по своей структуре и включает в себя пять подвидов

# Межуровневые коммуникации

- Информация этого подвида может передаваться по нисходящей с высших уровней на низшие. При этом подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах.
- Кроме нисходящей организация нуждается в коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх. Информация в этом случае оповещает верхние уровни о состоянии дел на подчиненных им уровнях.

# Коммуникации между различными отделами (подразделениями).

- Кроме нисходящих и восходящих потоков информации организация нуждается также в **горизонтальных коммуникациях**. Они обеспечивают координацию задач и действий отделов без вмешательства вышестоящих уровней
- Отделы горизонтальных уровней часто обмениваются информацией по использованию, потребностям и размещению ресурсов, согласованию графиков и ходу выполнения взаимосвязанных видов работ

# Коммуникации руководитель - подчиненный

- Исследования показывают, что 2/3 времени руководителя по осуществлению коммуникаций приходится на воздействия между управляющими и управляемыми.
- Это могут быть вопросы по разъяснению задач, приоритетов, ожидаемых результатов, отношению к проблеме; обеспечению вовлечения в решение задач; обсуждению проблем эффективности работы; признанию заслуг и вознаграждения; развитию способностей подчиненных; сбору информации по проблемам и т.д.



# Коммуникации между руководителем и рабочей группой

- Коммуникации этого подвида позволяют руководителю повысить эффективность действий группы по тем же направлениям, что и при коммуникации руководитель - подчиненный.

# Неформальные коммуникации

- Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов (часто рассматриваются как неточные сообщения и сведения, переданные тайно).
- По каналам слухов информация передается много быстрее и оказывает большее впечатление на получателей этой информации.
- К типичной информации, распространяемой в виде слухов, относятся: предстоящие сокращения производственных рабочих; новые меры наказаний за опоздания; грядущие перемещения и повышения; кто кому назначает свидания после работы.

# Коммуникационный процесс

- совокупность действий, связанных с направлением и получением информации между двумя или более людьми



# Элементы коммуникационного процесса

- 1) отправитель - лицо, генерирующее или передающее информацию
- 2) сообщение - информация, предназначенная для получателя
- 3) канал - средства или совокупности средств, с помощью которых передается сообщение
- 4) получатель - лицо, которому предназначено сообщение

# Этапы коммуникационного процесса



# Обратная связь и шум в коммуникациях

Обратная связь -

информация о реакции на сообщение, посланное отправителем

Шум -

это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания

# Барьеры в межличностных коммуникациях

- Обусловленные восприятием - помехи, порождаемые человеческими эмоциями, системами ценностей и неумением слушать собеседника
- Физические барьеры – это помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций (неожиданный шум, расстояние, стены и т.п.)

# Барьеры в межличностных коммуникациях

- Семантические барьеры возникают на базе ограничений символов, используемых нами в коммуникациях
- Некачественная обратная связь — межличностный обмен информацией может быть ограничен отсутствием обратной связи по поводу посланного вами сообщения
- Невербальные преграды возникают при одновременной передаче невербальной информации с вербальной и могут усиливать или изменять смысл слов



# Барьеры в организационных коммуникациях

Искажение сообщений. При движении информации **между уровнями** управления искажения в ее содержании могут производиться либо преднамеренно в силу межличностной неприязни, либо когда управляющий модифицирует смысл сообщения в собственных интересах

Информация также искажается **вследствие фильтрации**, цель которой - выбрать из сообщения и направить получателю только ту информацию, которая относится непосредственно к его компетенции

Сообщения, направляемые **снизу вверх**, имеют тенденцию к доведению информации положительного содержания и умалчиванию недостатков и промахов

# Барьеры в организационных коммуникациях

## Информационные перегрузки.

руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную, по его мнению, хотя важные для его подчиненных сообщения могут оказаться в числе отсеянных.

# Барьеры в организационных коммуникациях

## Неудовлетворительная структура организации.

организационная структура предприятия должна обеспечивать логическую последовательность функциональных связей. Если эта последовательность отсутствует, то растет вероятность информационных искажений в силу отфильтровки сообщений функционально не связанными отделами.

# Совершенствование коммуникаций в организациях

- Регулирование информационных потоков
- Управленческие действия
- Система обратной связи
- Система сбора предложений
- Информационные бюллетени
- Использование современных информационных технологий

# Вопросы для самопроверки

---

- 1 Что такое коммуникация и какую роль она выполняет в организации?
- 2 На какие виды и подвиды подразделяются коммуникации?
- 3 Что такое неформальные коммуникации и какова их роль в организации?
- 4 Что обозначают термины “обратная связь”, “шум в коммуникации”?
- 5 Что общего в некачественной обратной связи и неумении слушать?
- 6 В чем различие между запрограммированными и незапрограммированными решениями?
- 7 Что служит объективной основой в процессе принятия интуитивных решений?
- 8 Охарактеризуйте содержание этапов принятия рационального решения

# Рекомендуемая литература

---

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для экон. спец. вузов. М.: Высшая шк., 2004. 224 с.
2. Цыпкин Юрий Анатольевич. Менеджмент: Учебное пособие для вузов / Ю.А.Цыпкин, Н.Д. Эриашвили, А.Н.Люкшинов; Под ред. Ю.А. Цыпкин. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 439с.
3. Тебекин, Алексей Васильевич. Менеджмент организации: учебник для студ. вузов. / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : КНОРУС, 2007. - 416 с. - Библиогр. : с. 405-408.
4. Басовский, Леонид Ефимович. Менеджмент: учебное пособие для студ. вузов. / Л. Е. Басовский. - М. : ИНФРА-М, 2007. - 216 с.

---

## Использование материалов презентации

Использование данной презентации, может осуществляться только при условии соблюдения требований законов РФ об авторском праве и интеллектуальной собственности, а также с учетом требований настоящего Заявления.

Презентация является собственностью авторов. Разрешается распечатывать копию любой части презентации для личного некоммерческого использования, однако не допускается распечатывать какую-либо часть презентации с любой иной целью или по каким-либо причинам вносить изменения в любую часть презентации. Использование любой части презентации в другом произведении, как в печатной, электронной, так и иной форме, а также использование любой части презентации в другой презентации посредством ссылки или иным образом допускается только после получения письменного согласия авторов.