

**МДК.02.03. Менеджмент и управление персоналом
в организациях общественного питания**

Вид занятия: лекция (4 часа)

Тема занятия: Связующие процессы в менеджменте

Цели занятия:

- дидактическая - изучить информацию как ресурс управления; коммуникации и коммуникационный процесс; процесс принятия решения; модели и методы принятия решения.
- заинтересовать студентов в изучении дисциплины в целях дальнейшего использования знаний и навыков в учебной и профессиональной деятельности; воспитание высокой творческой активности и сознательного отношения к будущей профессиональной деятельности.

Тема 6.7 Связующие процессы в менеджменте

1. Информация как ресурс управления.
2. Коммуникации и коммуникационный процесс.
3. Процесс принятия решения.
4. Модели и методы принятия решения.

Самостоятельная работа обучающихся

Составить и выучить конспект занятия.

Ответить устно на вопросы для закрепления материала.

Составить схему «Связующие процессы в менеджменте».

Выполненную работу прислать на эл. почту:

larisalogvina@bk.ru или https://vk.com.l_logvina

Рекомендуемая литература:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Издательский Дом «Гардарики», 2021.-510 с.
2. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. М., «Инфра - М», 2019.-297 с.
3. Герчиков И.Н. Менеджмент. М., «Банки и биржа, ЮНИТИ», 2015.-380 с.
4. Коргова М. А. Менеджмент: краткий курс: учебное пособие, Ростов н/Д : Феникс, 2018.-378 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. - М.: Дело, 2019.-704 с.

1. Информация как ресурс управления.

Организованная и направленная на достижение определенной цели деятельности организации была бы невозможна без обмена информацией. Информация очень важный ресурс в жизнедеятельности организации.

Информация – это сведения, получаемые из различных источников, которые необходимо получить, изучить и исследовать, отвергнуть или принять, проверить и при необходимости перепроверить, превратить в ресурс, принять решение по его использованию и с прогнозировать ее общую выгоду (экономическую, социальную, технологическую, политическую и т.д.).

Передаваемая людям информация может иметь различные *цели* в зависимости от видов деятельности в организации:

- информирование;
- оценка результатов;
- убеждение, приказ;
- генерирование информации другого вида (ложь, сплетня, бытовая, социальная, рыночная и т.д.).

Менеджеры могут оценивать вероятные выгоды от наличия информации или возможные потери вследствие ее отсутствия. *Ценность информации* в значительной степени зависит от способа и скорости ее передачи, периодичности и достоверности.

Способы передачи информации людям основываются на ощущениях (зрение, слух, вкус, обоняние). В организациях используется, главным образом, визуальная и звуковая информация. Скорость передачи и приема информации может быть выражена во времени, необходимом для понимания конкретной ситуации.

Периодичность передачи или получения информации оказывает влияние на ее ценность. Например, еженедельные доклады о финансовом состоянии организации, содержащие мало изменений, будут иметь относительно небольшую ценность. Слишком часто поступающая информация об одном и том же явлении может оказаться помехой, вызывающей перегрузку человека.

Надежность информации может быть выражена в том, насколько лицо, ответственное за принятие решений, доверяет полученной информации. Надежность оценки сравнивается с ценностью информации и затратами на ее получение.

Достоверность информации характеризует, в какой степени эта информация отражает то, что она должна отражать.

Информация различается по трем основным видам:

- *Стратегическая информация.* Данная информация, необходима на длительное время. К ней относят информацию, которая отражает существующие тенденции в регионах, в странах и конкурирующих хозяйственных структурах.
- *Тактическая информация.* С ее помощью определяются наилучшие средства достижения стратегических целей, изучаются проблемы и пути их решения. Кроме того, она является результатом ведения постоянного наблюдения за внешней средой.

- **Оперативная информация** направлена на преодоление препятствий и ограничений при реализации стратегической и тактической информации.

Информация является центральным звеном в связующих процессах управления. Значимость связующих процессов определяется тем, что посредством их осуществляется взаимосвязь общих функций управления (см. рис. 1.1).

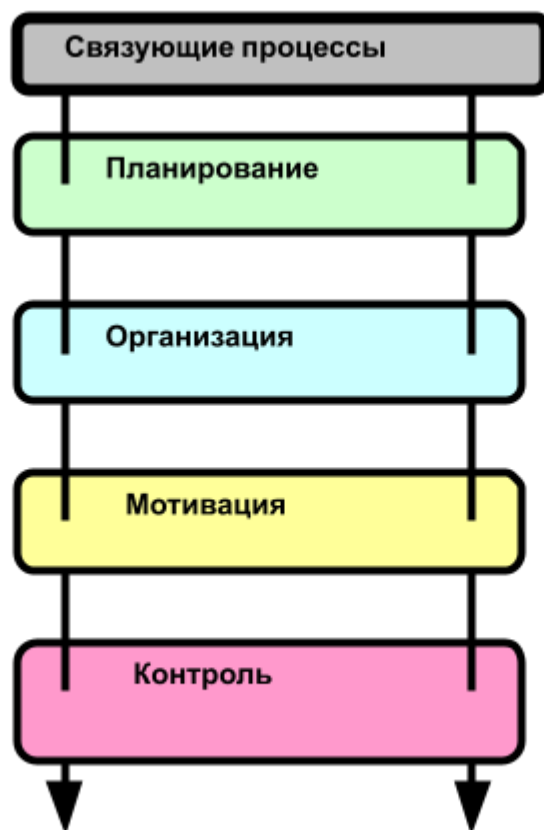


Рис. 1.1. Взаимосвязь общих функций управления посредством связующих процессов.

Связующие процессы включают в себя **коммуникационный процесс и процесс принятия решений**. Каждая из составляющих связующих процессов в полной мере использует информацию и находится в зависимости от нее.

2. Коммуникации и коммуникационный процесс.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией. Поэтому коммуникации и называют связующими процессами. Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает и то, что передается, и то, как это "что" передается. Для того чтобы коммуникация состоялась необходимо, как минимум, наличие двух людей.

Значение коммуникаций определяется их влиянием на эффективность и результативность деятельности организаций.

Именно коммуникации служат средством включения организации во внешнюю среду, обеспечивают ей необходимый уровень взаимодействия с окружающими социально-экономическими системами.

В широком смысле под **коммуникацией** понимают процесс обмена информацией.

В узком смысле **коммуникация** - это общение людей в процессе их совместной деятельности, обмен идеями, мыслями, чувствами и информацией.

Коммуникации – это процесс обмена информацией и передача сведений между людьми или небольшой группой людей.

Коммуникации важны для руководителей по следующим причинам :

- Руководители значительную часть своего времени тратят на коммуникации. Согласно данным многих экспертов, на это уходит 75 – 95% времени руководителя. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;

- Коммуникации необходимы для эффективного управления;
- Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникации, то она эффективна и во всех других видах деятельности.

Цель коммуникации заключается в достижении от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. При отсутствии коммуникаций работники не имеют информации о том, что делают коллеги, менеджмент не получает первичных данных, а руководители и лидеры не в состоянии отдавать указания. Следовательно, невозможными оказываются координация различных видов деятельности и сотрудничество работников.

Коммуникации в организациях представляют собой сложные, динамичные и воспроизводящие явления, которые могут рассматриваться как *действия, взаимодействия и процессы*.

Коммуникации как действие. Ее модель представлена на рис. 2.1. В данной модели источник разрабатывает послание, состоящее из символов. Символы затем превращаются в сигналы, или кодируются. Сигналы посылаются через каналы для получателя, который их декодирует или интерпретирует. Модель также включает звук, влияющий на процесс. Такого рода коммуникация рассматривается как односторонний процесс. В этой модели отсутствует обратная связь.



Рис. 2.1. Модель коммуникации как действие.

Коммуникации как взаимодействие. Введение элемента обратной связи явилось переходом ко второму типу модели – коммуникации как взаимодействие (см. рис. 2.2.).

Данная модель не в полной мере отражает весь процесс и динамику коммуникаций с участием человека.

Коммуникации как процесс. Современные модели коммуникации являются более полными, поскольку отражают коммуникации как процесс (см. рис. 2.3.). Наиболее важное отличие состоит в том, что процесс коммуникации больше не рассматривается как линейный или циркулярный. Сутью модели коммуникации как процесса является то, что человек одновременно и постоянно выступает в ней в роли и источника, и получателя сообщения, информации.

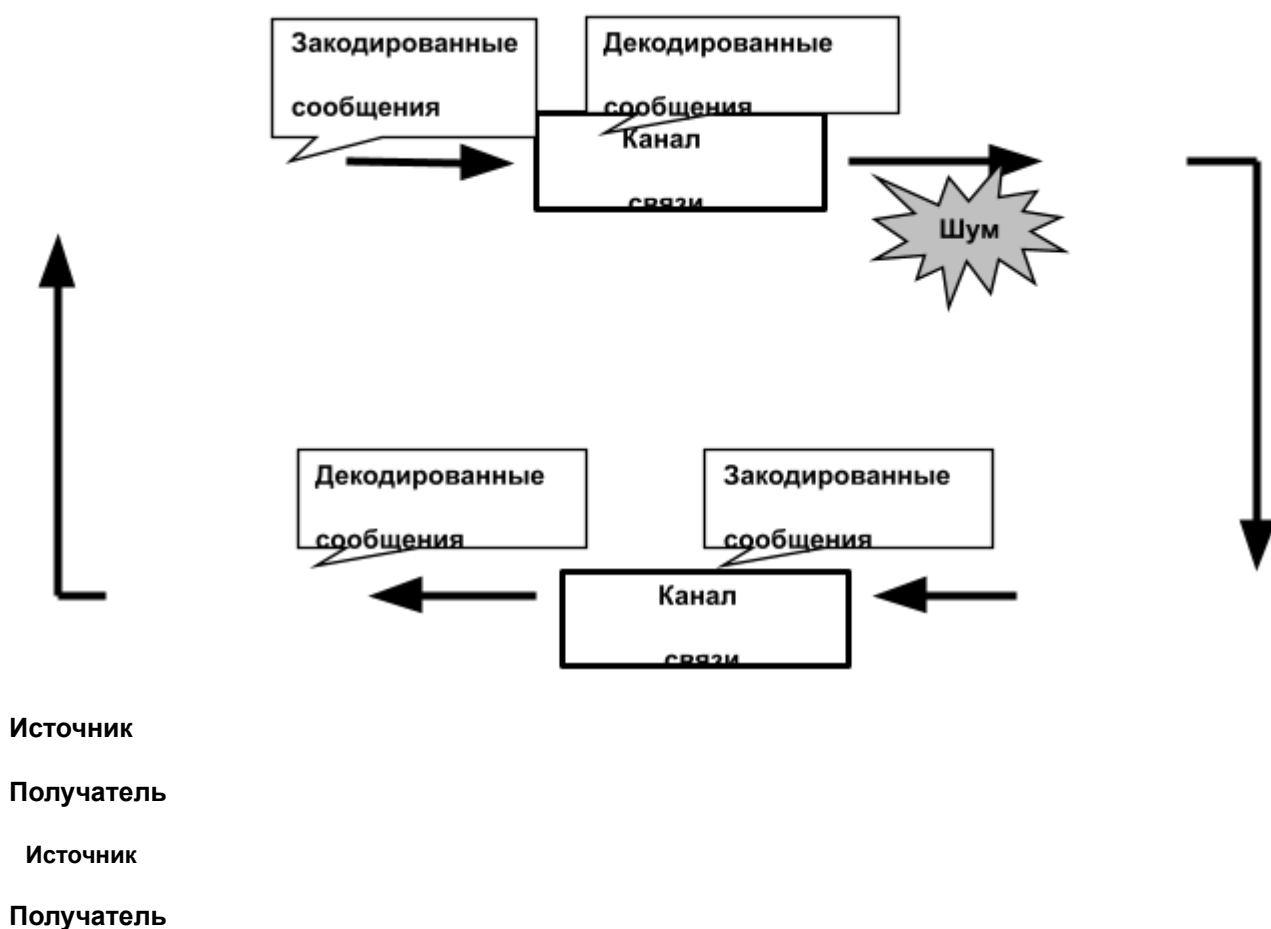


Рис. 2.2. Модель коммуникации как взаимодействие.

Развитие этой модели отражает трансформацию представлений о коммуникации: от линейной до модели процесса с акцентом на внутренние и внешние факторы.

Коммуникационный процесс – обмен информацией между двумя людьми и более. **Его основная цель** – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена.

В коммуникационном процессе выделяют четыре основных элемента:

- **Отправитель** – лицо, передающее информацию;
- **Сообщение** – информация, закодированное с помощью символов;
- **Канал** – средство передачи информации;
- **Получатель** – лицо, которому предназначается информация и которое интерпретирует ее.

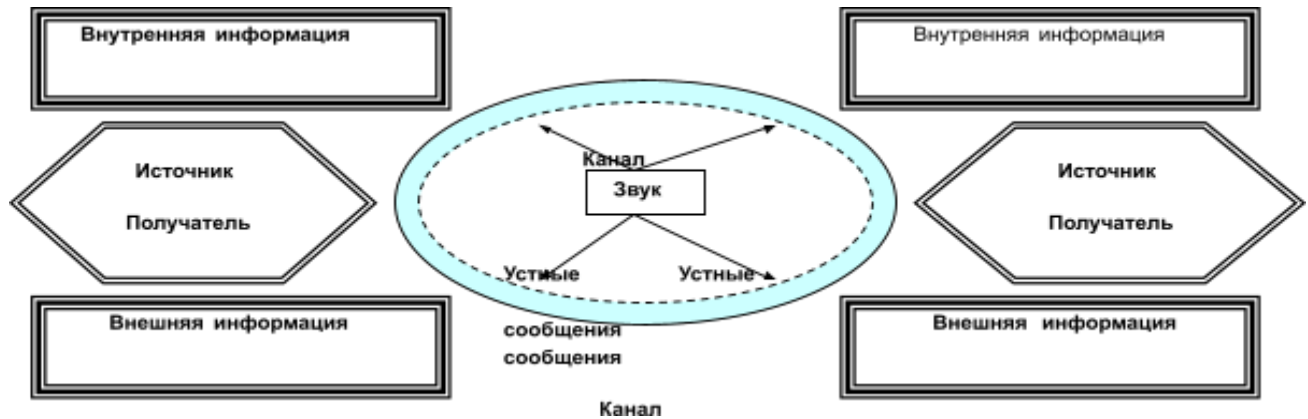


Рис. 2.3. Коммуникации как процесс.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

- **Зарождение идеи.** Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена;
- **Кодирование и выбор канала.** Для того, чтобы передать идею отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя при этом слова, интонацию и т.д. Кодирование превращает идею в сообщение.
- **Передача.** На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения получателю (физическая передача);
- **Декодирование.** Декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, то они имеют точно такое же значение для получателя.
- **Обратная связь.** При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются ролями.
- **Помехи (Шум).** Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, различны – от использования языка и различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл информации в процессах кодирования и декодирования.

Коммуникативный поток может двигаться в горизонтальном и вертикальном направлениях. Вертикальное направление подразделяется на *нисходящее и восходящее*.

Нисходящее направление – это когда коммуникационный поток движется от более высокого уровня управления к более низкому (постановка задачи, описание работ, приказ, распоряжение).

Восходящее направление - движение информации от более низкого уровня управления к более высшему уровню в иерархии организации. Используется в качестве обратной связи подчиненных с руководителем (информация о результатах и возникающих проблемах).

Коммуникации имеют различные типы: ***внутриличностная, межличностная, коммуникация в малой группе и общественная***.

Внутриличностная коммуникация – это коммуникация, возникающая внутри самого индивида. Это то, когда индивид говорит сам с собой. Он является одновременно и посылающей и принимающей стороной, его мысли и чувства создают послание, а мозг действует как канал для обработки этих мыслей и чувств.

Межличностная коммуникация – это коммуникация с другим человеком.

Коммуникация в малой группе. Коммуникация в малой группе возникает тогда, когда небольшое количество людей (малая группа до 30 человек) собирается вместе с какой-то целью.

Общественная коммуникация. В общественной коммуникации посылающий передает послание аудитории (большой группе более 30 человек).

Коммуникации можно классифицировать по следующим видам (см. рис.2.4.):

- *внешние и внутренние;*
- *одноканальные и многоканальные;*
- *устойчивые и неустойчивые;*
- *формальные и неформальные;*
- *ситуационные и постоянные;*
- *мнимые и реальные;*
- *организационные и социально-психологические;*
- *экономические.*

Тот или другой вид коммуникаций, в системе управления, используется в зависимости от целей деятельности и потребности в том или другом виде коммуникационных сетей.

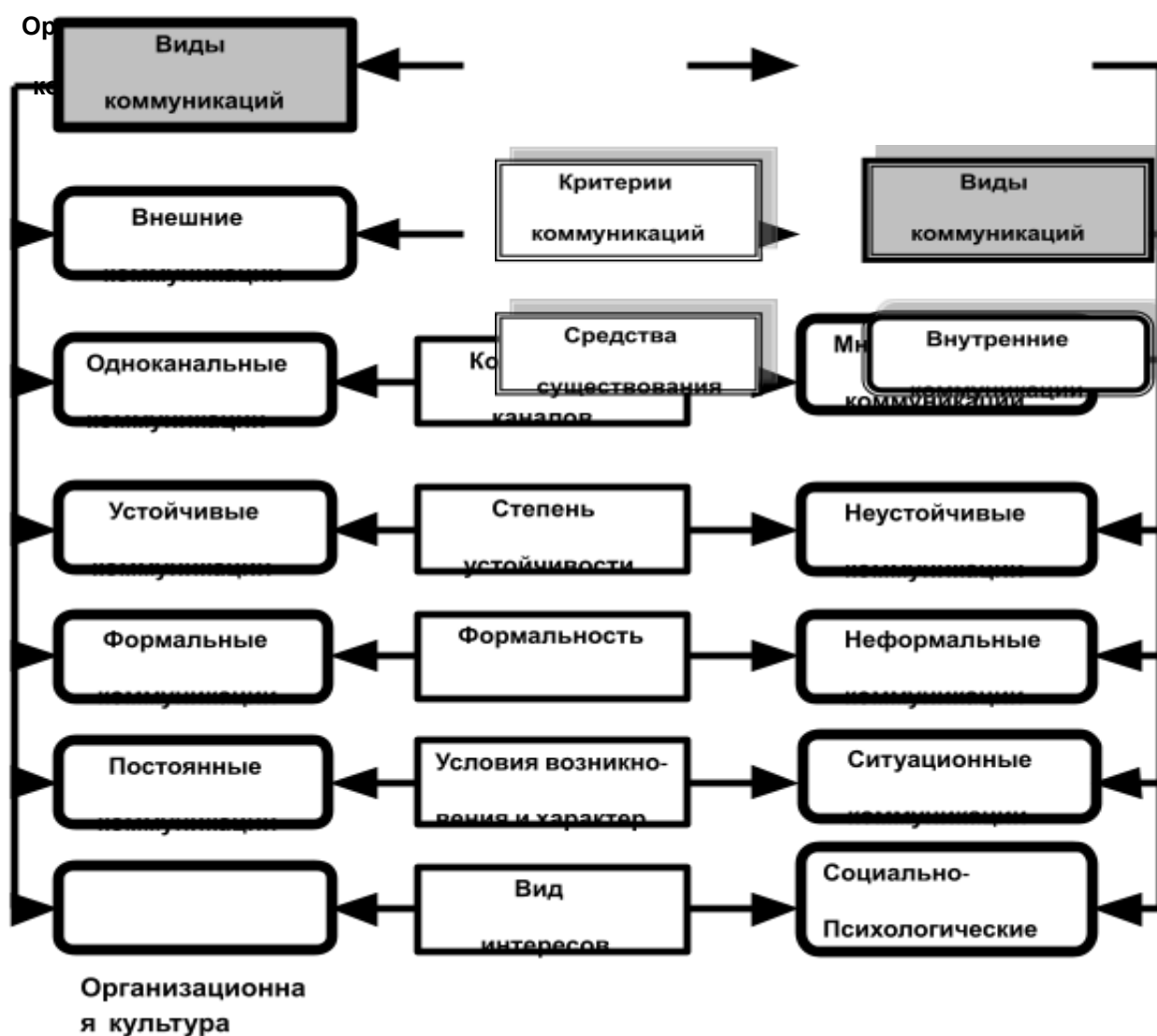


Рис. 2.4. Виды коммуникаций.

По характеру восприятия информации, коммуникации делятся на прямые или целевые (цель сообщения заложена в его тексте), косвенные (информация заложена скорее «между строк») и смешанные.

В процессе организационной деятельности персонал организации имеет отношение в большей степени с организационными коммуникациями.

Организационные коммуникации – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Они служат необходимым

инструментам в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяет получать необходимую информацию.

К числу наиболее распространенных форм организационных коммуникаций относятся:

- *устная форма передачи информации;*
- *письменная форма передачи информации;*
- *электронная форма передачи информации.*

Исходя из масштабов, организационные коммуникации делятся на две большие группы: *коммуникации между организацией и ее средой; коммуникации между уровнями управления и подразделениями.* Взаимодействие в организации может быть *прямым и косвенным.*

Определенную роль играют также коммуникации с неформальными группами. Часто мнения, складывающиеся в неформальных группах и поступающие к руководителям по неформальным каналам, дают возможность принимать более правильные решения или предупреждать конфликтные ситуации.

В современной концепции менеджмента предполагается, что намного полезней для организации не разрушать неформальные коммуникационные сети, а понять и использовать эти каналы для усиления официальной организационной коммуникации.

Коммуникации имеют такие важные характеристики как ***стиль, структура и потребности.***

Коммуникационный стиль представляет собой способ построения коммуникаций, поведения, отношений с другими людьми. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностных коммуникациях, так же как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает представить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

Коммуникационная структура - это совокупность каналов, с помощью которых взаимодействуют субъекты управления. Такого рода структура может быть глобальной, когда охватывает организацию в целом, и локальной, если относится только к одной ее части, например, подразделению.

К ***коммуникационным потребностям*** организации могут быть отнесены как потребности в информации (новых сведениях, уменьшающих неопределенность знаний относительно какого-либо объекта), так и собственно коммуникационные потребности, т.е. потребности в общении или сплочении вокруг организации общественности, а также потребность в эффективной обратной связи.

Организация коммуникаций - главная сфера успешной деятельности предприятия. Эффективно работают те руководители, которые умеют создавать *коммуникативное пространство и оптимальные коммуникационные сети.*

Коммуникативная сеть представляет собой определенное соединение участников коммуникации с помощью информационных потоков. Такой подход рассматривает коммуникационные отношения между субъектами, как отношения,

построенные соответственно на потоках посланий или сигналов. Причем здесь не имеет значения удалось ли передать смысл послания, однако коммуникативная сеть может увеличить или сократить время разрыва между посланием и полученным значением.

Структуры коммуникативных сетей могут быть различными. Наиболее распространенными являются: цепочная, звездная, иерархическая, многосвязная, веерная, круговая (см. рис. 2.5.).

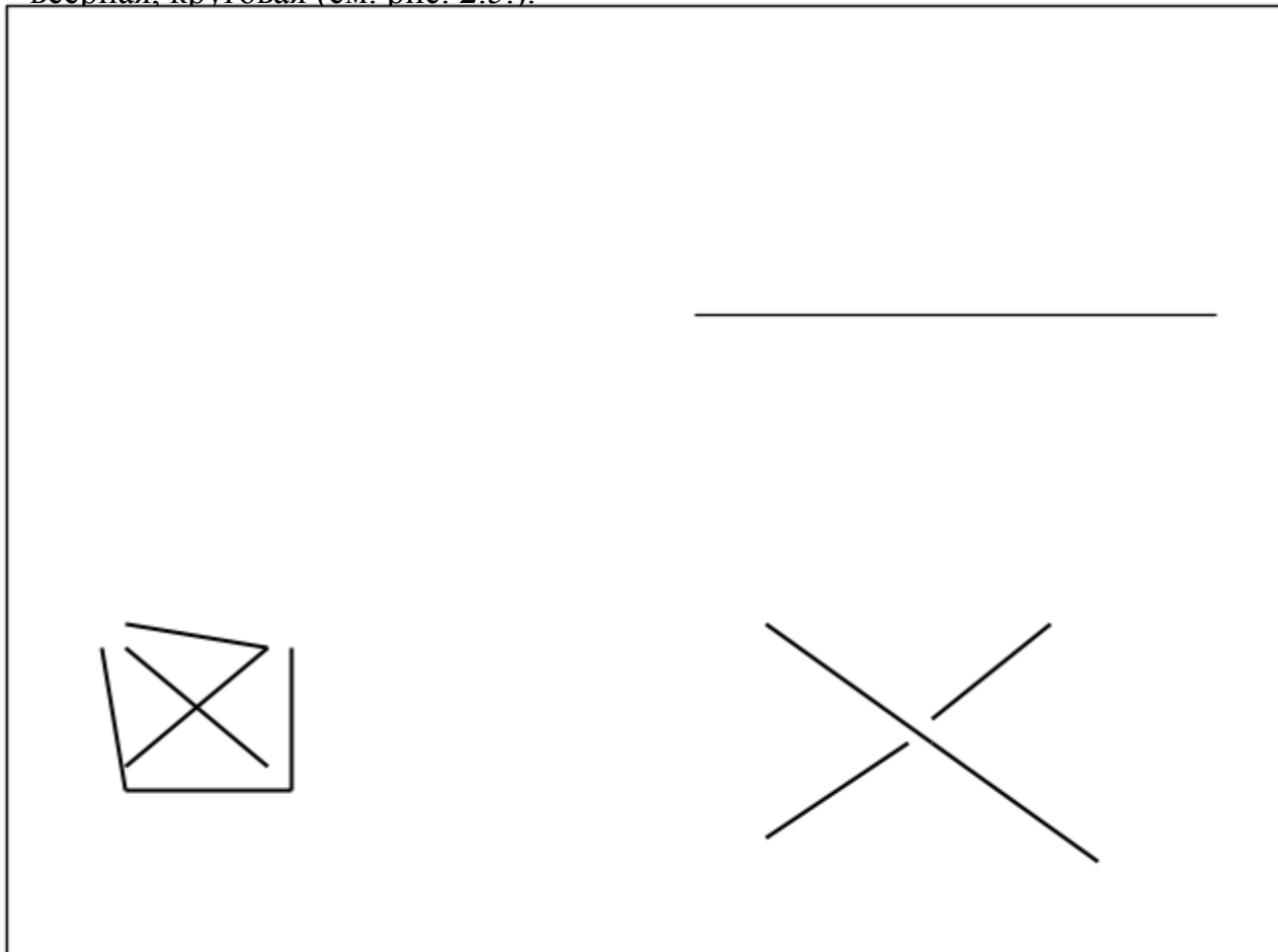


Рис. 2.5. Типы коммуникационных сетей.

Осуществление коммуникаций в организации или в группе приводит к выполнению следующих **функций коммуникации**, из которых ни одна не имеет приоритета над другой:

- **информативной функции** - передача истинных или ложных сведений, играющей определенную роль в процессе принятия решений, так как позволяет предоставлять необходимую информацию для принятия решений, для идентификации и оценки возможных вариантов решений;

- **мотивационной функции** - побуждение работников к исполнению и улучшению работы путем управления их поведением, убеждения, внушения, просьб, приказов и т. д.;

- **контрольной функции** - отслеживание поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;

- **экспрессивной функции** - способствование эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и удовлетворение социальных потребностей.

Таким образом, коммуникации отражают не только процесс передачи и получения информации, но и также ее восприятие, понимание и усвоение.

Одна из главных сфер возникновения проблем в организациях - неэффективные коммуникации. Если люди не смогут обмениваться информацией, они не смогут работать вместе и достигать общих целей. Значит, эффективные коммуникации являются условием успешной работы любой организации. Соответственно эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации.

3. Процесс принятия решения.

Принятие решения является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Подобно процессу коммуникации, принятие решений отражается во всех аспектах управления. Обмен информации и принятие решений являются также составной частью любой из общих функций управления.

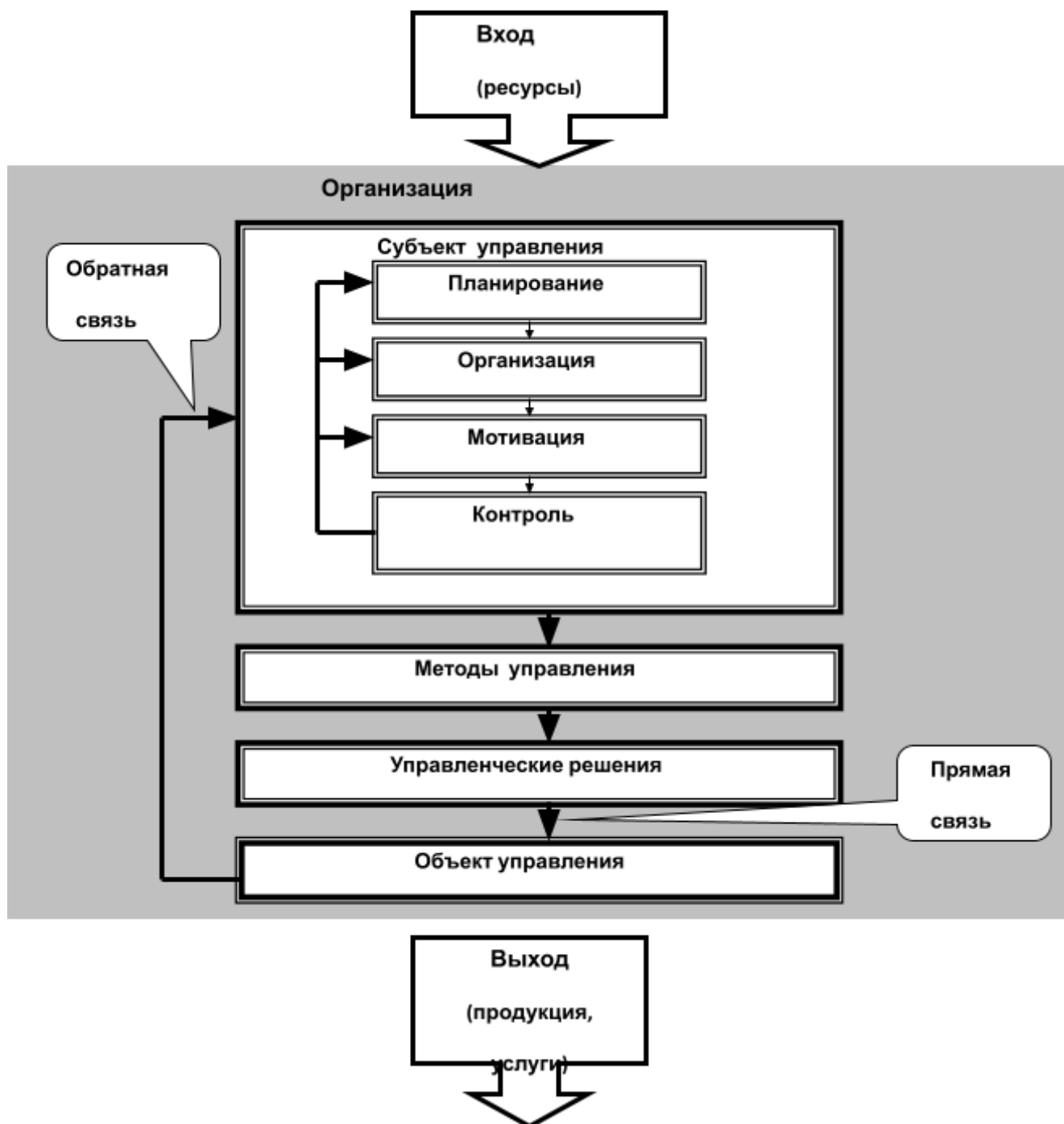


Рис. 3.1. Место управленческих решений в системе управления.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не только одной личности, но чаще подразделения или организации в целом.

Принятие решений в организации характеризуется как:

- *сознательная и целенаправленная деятельность человека;*
- *поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;*
- *процесс взаимодействия членов организации;*
- *выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния*

организационной среды;

- *часть общего процесса управления;*
- *неизбежная часть ежедневной работы менеджера;*
- *важная часть для выполнения всех других функций управления.*

Управленческое решение — развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Для управленческого решения характерны:

- *целенаправленность;*
- *волевой характер;*
- *директивность;*
- *конкретность.*

Проблема — ситуация, характеризующаяся таким различием между желаемым и существующим состоянием управляемой подсистемы, которое препятствует ее развитию и нормальному функционированию.

Констатация возникновения проблемы и ее описание заключаются в следующем:

- *конкретизация содержания проблемы;*
- *локализация места возникновения проблемы;*
- *определение момента возникновения проблемы;*
- *установление тенденций развития проблемы от момента возникновения до констатации;*
- *определение необходимости осуществления действий по устранению проблемы до выяснения причин ее возникновения.*

Основные способы распределения причин возникновения проблемы:

выявление изменений в объекте управления и внешней среде, предшествующих возникновению проблемы;

выявление объектов, аналогичных рассматриваемому, где подобная проблема не возникла, и установление различий в объектах;

построение причинно-следственной диаграммы;

составление карты мнений.

Проблемы могут быть вызваны следующими факторами:

- *неверные принципы, на которых базируется деятельность предприятия;*
- *завышенные или заниженные критерии;*
- *ошибки, допущенные при осуществлении текущей деятельности;*
- *непредвиденные обстоятельства.*

В зависимости от сферы разработки и реализации управленческого решения могут использоваться разные формы.

К формам разработки относятся: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, правила, модель.

Формы реализации включают: предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, деловую беседу, личный пример, обучение, совет, деловые игры (тренинги), совещания, заседания, отчет.

Качество управленческих решений - совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта. В составе свойств управленческих решений выделяются: *обоснованность, своевременность, эффективность, непротиворечивость, конкретность, простота, полномочность и др.*

Управленческие решения имеют следующие свойства:

- *обоснованность (люди убеждены, что решение действительно обоснованно);*
- *своевременность;*
- *содержание;*
- *выполнимость;*
- *жесткость регламентации;*
- *твердость. Характеристика, раскрывающая вероятность пересмотра решения.*

Отражая многогранность и сложность взаимодействия объективных и субъективных факторов, действующих в организационных системах, управленческие решения отличаются многообразием форм. Классификация управленческих решений позволяет систематизировать информацию и ситуации (см. рис.3.2.).

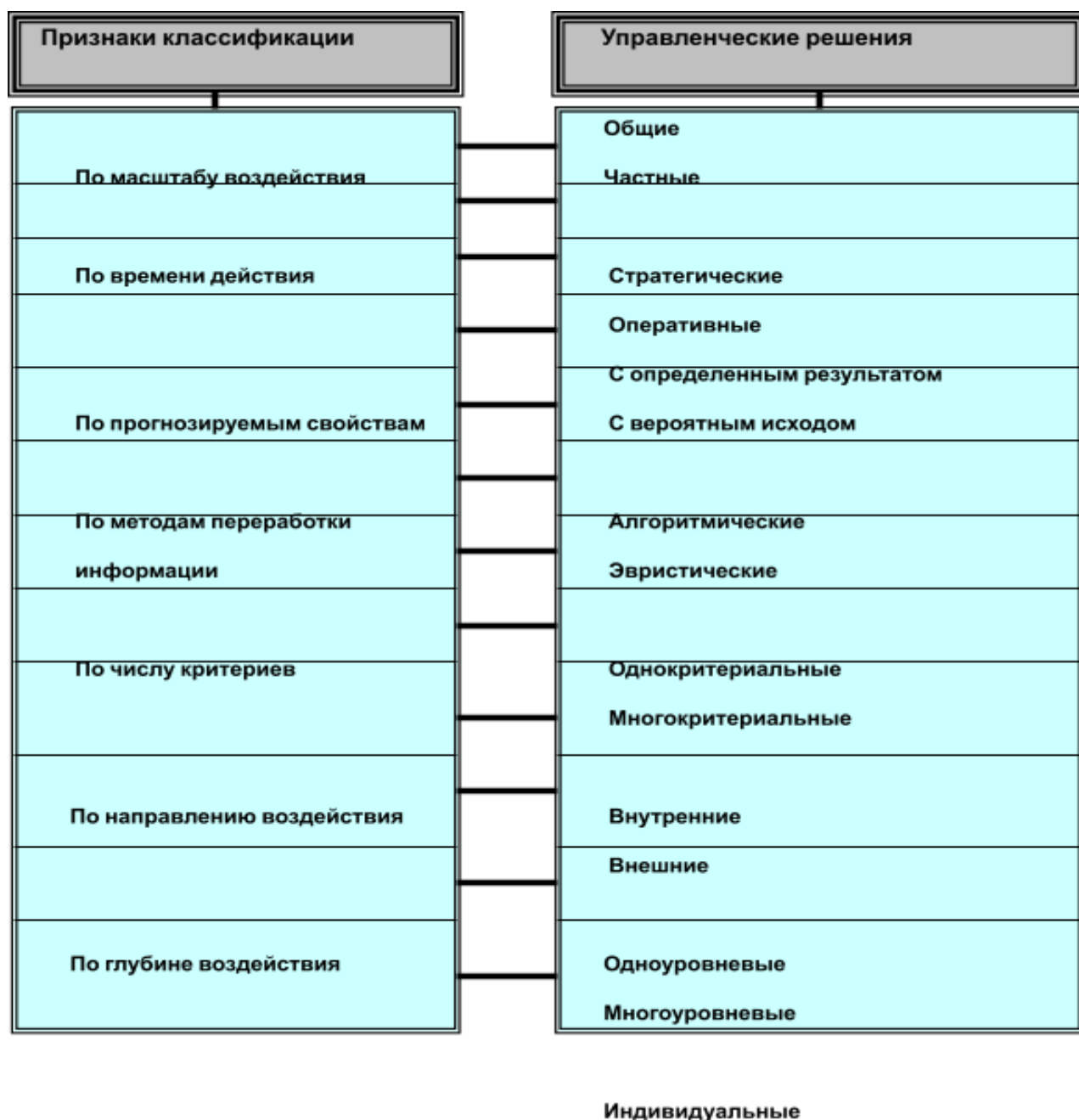


Рис. 3.2. Классификация управленческих решений.

Виды управленческих решений:

- **по масштабу воздействия:**
 - *общие* решения, которые связаны с деятельностью всей организации;
 - *частные* решения, касающиеся конкретных подразделений, служб и проблем;
- **по времени действия:**
 - *стратегические* решения – их разработка и реализация возможна в перспективе;
 - *оперативные* решения – принимаются и реализуются в процессе текущей деятельности;
- **по прогнозируемым свойствам:**

- **решения, имеющие определенный результат** – однозначное решение, имеющее альтернатив;

- **решение с вероятностным исходом**, имеет несколько вариантов и обладает вероятностным характером;

- **по числу критериев:**

- **однокритериальное решение** ориентируется на один критерий оценки;

- **многокритериальное решение** – группу или систему критериев;

- **по направлению воздействия:**

- **внутреннее решение** – направлено на реализацию внутри организации;

- **внешнее решение** – на разрешение проблем и ситуаций внешнего окружения организации или решение вышестоящего органа

управления;

- **по методам переработки информации:**

- **алгоритмическое решение** содержит конечный набор правил, позволяющих чисто механически решать любую конкретную проблему (задачу) или комплекс однотипных задач;

- **эвристическое решение** основывается на использовании методов продуктивного творческого решения;

- **по глубине воздействия:**

- **одноуровневое решение**, затрагивающее разрешение задач одного уровня управления;

- **многоуровневое решение** направлено для нескольких уровней управления или организации в целом;

- **по способу фиксации информации** решения могут быть **письменными и устными**;

- **по жесткости регламентации:**

- **контурные решения** предполагают широкий простор для выбора приемов и методов реализации;

- **структурированное решение** содержит в своей основе упорядоченную последовательность действий решению задачи или проблемы;

- **по содержанию:**

- **запрещающее решение** содержит запрет к каким-либо действиям;

- **разрешающее решение** позволяет осуществлять действия, операции и т.д.;

- **конструктивное решение** имеет определенное построение разрешаемой задачи;

- **по характеру решаемых задач:**

- **запрограммированное решение** представляют собой результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математических уравнений;

- **незапрограммированное решение** требуется в ситуациях, которые в определенной степени новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами (см. рис.3.3.).

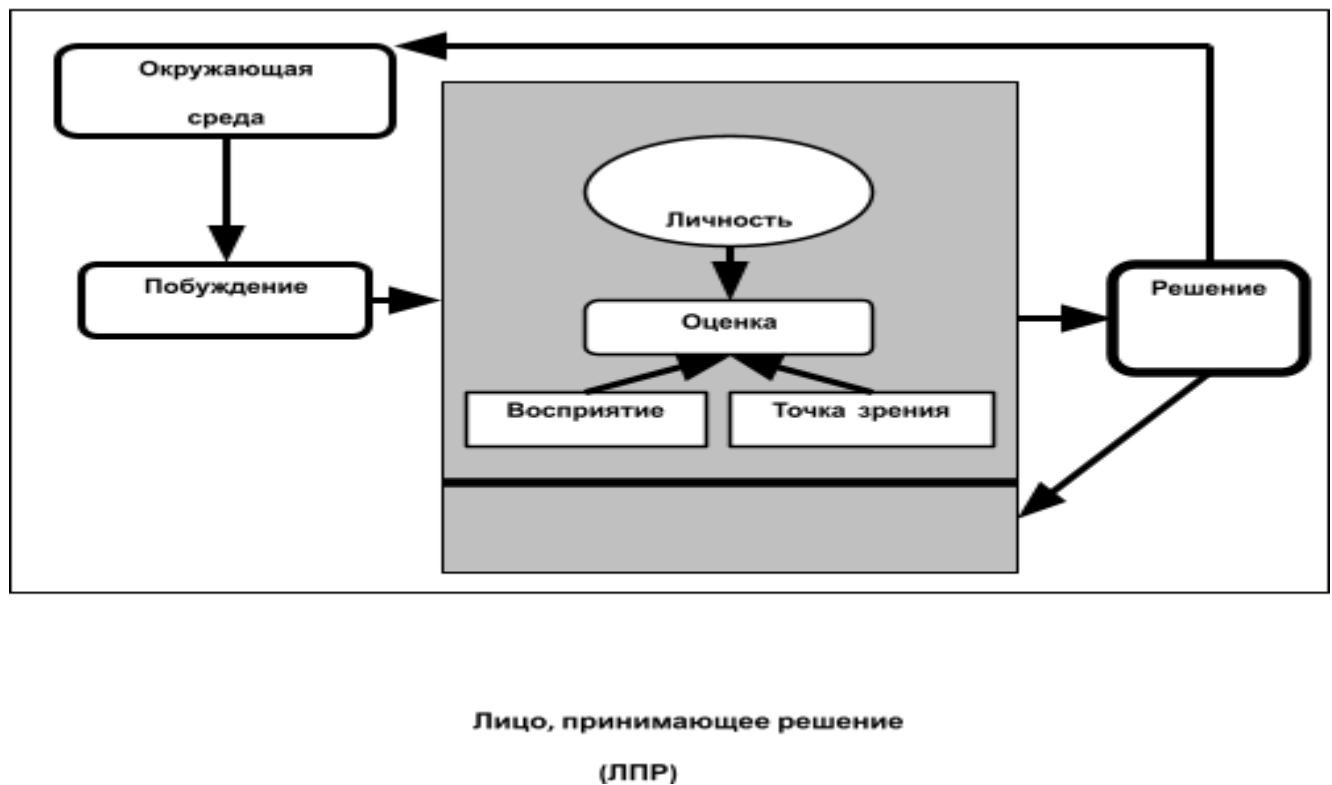


Рис. 3.3. Незапрограммированное решение.

Обычно в принятии управленческого решения присутствуют в различной степени три момента: **интуиция, суждение и рациональность**.

Способ принятия управленческого решения, основанный только на суждении, не очень надежен, так как здравый смысл встречается достаточно редко, хотя метод является достаточно дешевым и быстрым.

Суждение очень часто невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде имела место, а менеджер стремится действовать так, как действовал раньше в другой ситуации, а потому рискует упустить хороший результат в новой ситуации, сознательно или бессознательно отказываясь от ее детального анализа.

Интуитивные решения основаны на ощущении того, что выбор человека правилен. Характерны для оперативного управления.

В основе **решений, основанных на суждении**, лежат знания, осмысленный опыт прошлого и здравый смысл. Характерны для оперативного управления.

Рациональные решения основаны на научном анализе, методах экономического анализа, обоснования и оптимизации. Характерны для стратегического и тактического управления.

Менеджер, ориентирующийся только на интуицию, становится заложником случайности, и его шансы на правильный выбор решения не очень высоки.

Управленческие решения принимаются людьми, а потому их характер во многом зависит от личности менеджера, непосредственно участвующего в их разработке.

Уравновешенные решения принимает менеджер, внимательно и критически относящийся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

Импульсивные решения характерны для менеджера, который легко генерирует самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить.

Инертные решения - результат осторожного поиска менеджера. В них уточняющие и контролирующие действия преобладают над генерированием идей, где трудно обнаружить оригинальность, новаторство, блеск.

Если менеджер не нуждается в тщательном обосновании своих гипотез, уверен в себе, то может не испугаться любых трудностей и **принять рискованные решения**.

Осторожные решения появляются тогда, когда менеджер тщательно оценивает все варианты, критично подходит к делу. Решения не отличаются новизной и оригинальностью.

Принимаемое менеджером управленческое решение должно отвечать следующим **требованиям**:

- **быть научно обоснованным, компетентным;**
- **приниматься на основе достоверной, полной и своевременной информации с**
 - анализом и оценкой возможных альтернатив;**
- **быть непротиворечивым;**
- **иметь ясную направленность и адресность;**
- **отличаться своевременностью и быстроедействием;**
- **обладать точностью и ясностью;**
- **быть контролируемым;**
- **иметь комплексный характер;**
 - **обладать полномочностью;**
- **быть экономичным и эффективным.**

Подготовка и реализация управленческого решения предусматривает выполнение в определенной последовательности целого ряда работ, образующих **процесс принятия решения (см. рис. 3.3.)**.

Важнейшим этапом процесса принятия решения является **организация выполнения принятого решения**. Решение должно быть доведено до исполнителей, которые получают четкую информацию о том, кто, когда и какими методами выполняет действия, связанные с ним (см. рис. 4.1).

Основная задача руководителя на этом этапе заключается в преодолении объективных и субъективных препятствий, а также в создании условий по реализации решения. Наряду с методами прямого воздействия (приказ, распоряжение, административное давление) используют меры материального стимулирования работников, воздействия путем авторитета и убеждений.

Большое значение имеет контроль выполнения действий, связанных с реализацией решения, так как он позволяет не только учитывать отклонения от плана выполнения, но и недостатки решения, требующие корректировки. Чтобы

недостатков было меньше, контрольную функцию необходимо выполнять на каждом этапе процесса принятия решений. Это может вызвать повторное рассмотрение, показанное в виде обратной связи.

Схема процесса принятия решения представляет собой скорее логику управленческой деятельности, а не ее сложность. На практике данный процесс более сложен и допускаются не только последовательность, но и параллельность процедур, что позволяет значительно сократить время. Эффективность этого процесса зависит от уровня профессиональной подготовки и методов, которыми пользуется менеджер при выполнении всех видов управленческих работ.

4. Модели и методы принятия решения.

Наука управления одним из важных направлений рассматривает исследование механизма оптимизации решений. Такого рода исследования реализуются с помощью основных подходов:

- Научный метод;
- Системная ориентация;
- Моделирование.

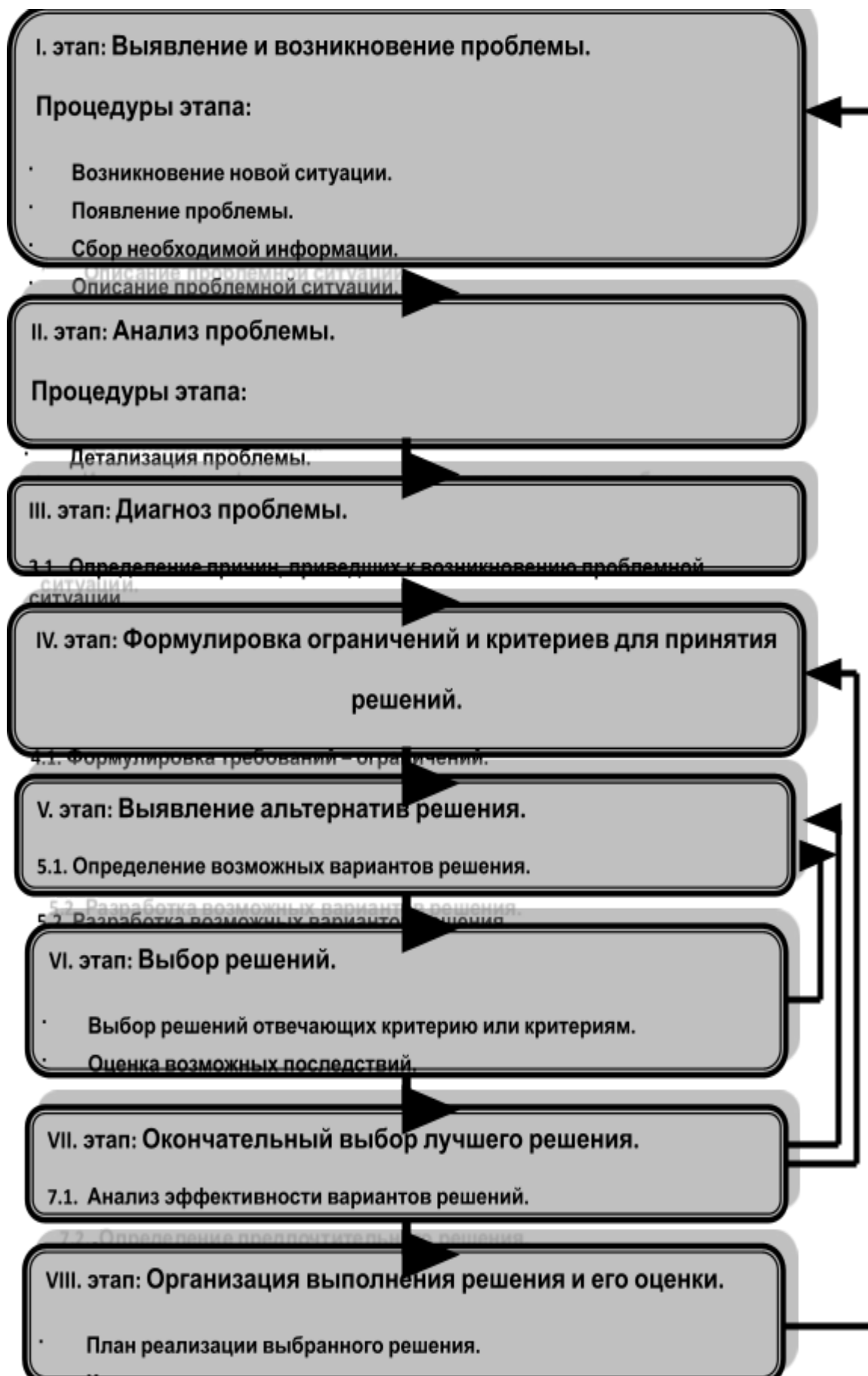


Рис. 4.1 Процесс принятия решения.

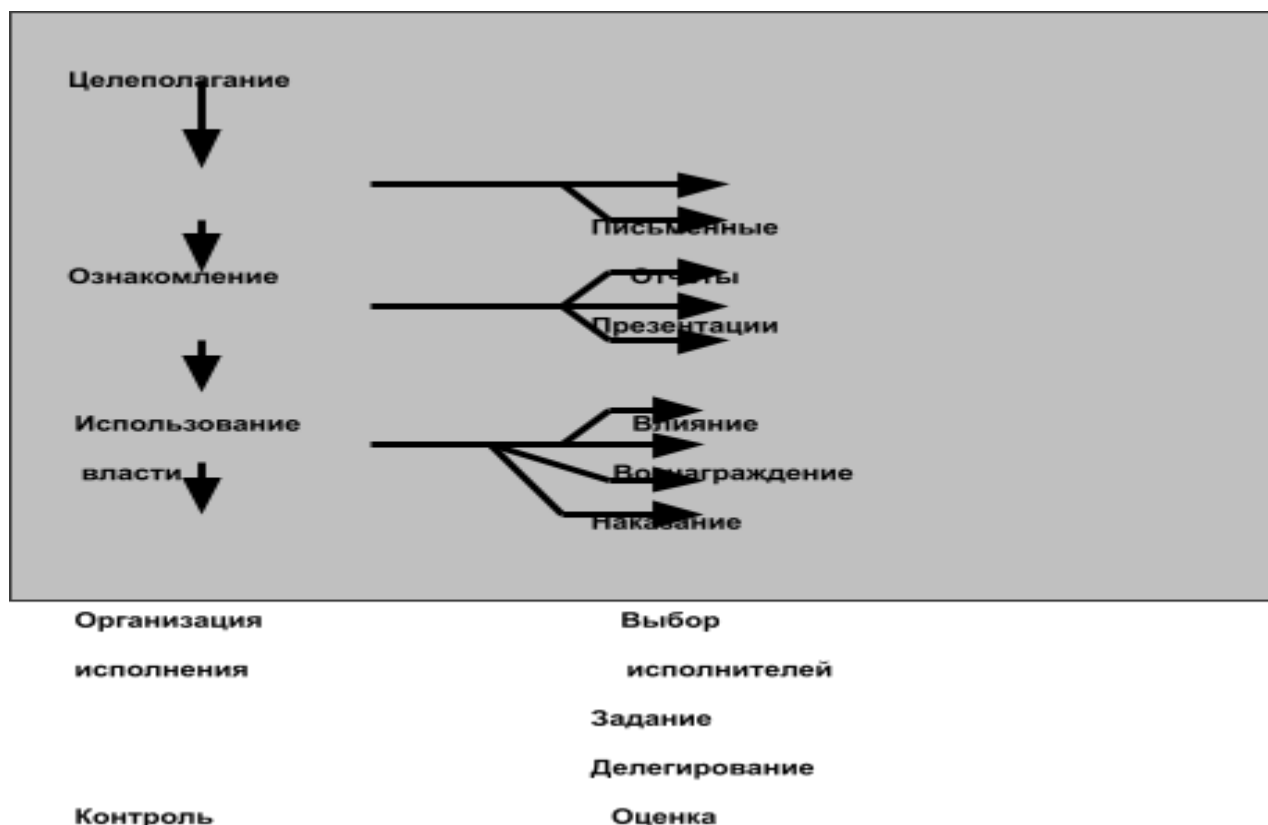


Рис. 4.2. Составные части реализации управленческого решения.

Научный метод. Данный метод рассматривает принятие управленческого решения как целостный процесс, содержание которого позволяет всесторонне изучать

возникшую проблему, проанализировать возможные варианты ее решений и выбрать наиболее эффективное из них.

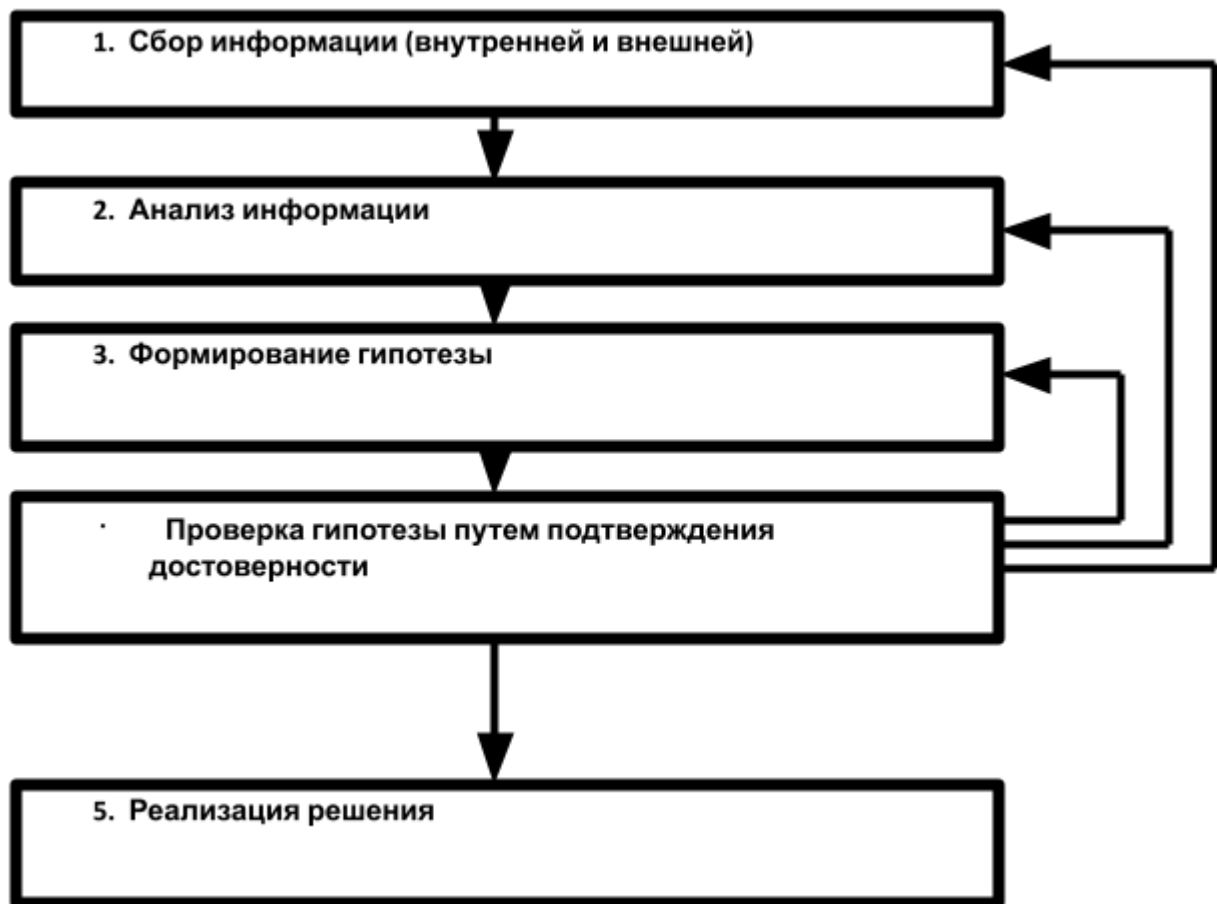
Системная ориентация в процессе оптимизации решений базируется на том, что проблему, которую необходимо разрешить, рассматривают как совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых составляющих (параметров, факторов), имеющих целевую направленность. Инструментарием исследования данного подхода является системный анализ, реализация которого дает возможность осуществлять выбор наиболее эффективного варианта решения.

Моделирование позволяет принимать решения с учетом всех факторов и альтернатив, которые возникают в процессе производственно-хозяйственной деятельности. Использование моделирования рассматривается как наиболее эффективный способ оптимизации управленческих решений.

Модель - это отображение реальной системы (объекта, идеи) в некоторой абстрактной форме, отличающейся от самой целостности. Необходимость использования моделей обусловлена рядом причин:

- *Сложностью* производственно-хозяйственной деятельности;
- *Скрытостью* многофакторных зависимостей в процессе решения управленческих задач;

- *Необходимостью* экспериментальной проверки многих альтернатив управленческих решений;
- *Целевой ориентацией* руководства на будущее.



Гипотеза правильная

Гипотеза

неправильная

Рис. 4.3 Реализация научного метода.

Выделяют следующие типы моделей:

- *Физическая*. Она отображает увеличение или уменьшение реального объекта системы (чертеж завода, модель изделия и т.д.);
- *Аналоговая*. Эти модели ведут себя так, как реальный объект, но не являются таковым (график – зависимости между объемом производства и издержками и т.д.);
- *Математическая*. Эта модель используется для описания характеристик и свойств объекта или событий в виде математических символов, формул и т.д.

Процесс построения модели включает несколько этапов:

1. *Постановка задачи*;
2. *Построение модели* – установление причинно-следственных связей факторов;

3. *Проверка модели на достоверность*, т.е. соответствие модели реальному процессу или организации;
4. *Применение модели*, т.е. ее использование;
5. *Обновление модели*.

В управлении с целью принятия обоснованного и эффективного решения используется широкий спектр **способов моделирования**:

1. **Теория игр**. Этот метод моделирования и оценки воздействия принятого решения на конкурентов, потребителей поставщиков и т.д. разработан с тем, чтобы можно было учесть в стратегии возможные действия противоположной стороны из внешнего окружения.

2. **Теория массового обслуживания**. Это модели поиска оптимального обслуживания потребителя (очередь автомобилей на складе под разгрузку, планово-предупредительный ремонт оборудования и т.д.).

3. **Модели управления запасами** используются для определения времени размещения заказов на ресурсы, их количество, а также необходимой массы готовой продукции на складах.

4. **Имитационное моделирование**. Это способ исследования моделей вместо реальной системы на основе изменения вариантов ее поведения.

5. **Модели линейного программирования** используются для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей, а также для разрешения тех или иных производственных трудностей (для оптимизации загрузки оборудования, раскроя материалов и т.д.).

6. **Экономический анализ** является наиболее распространенным методом в принятии управленческих решений. Он базируется на определении условий, посредством которых деятельность хозяйственной организации становится выгодной.

7. **Балансовый метод**, который основывается на построении материальных, финансовых, трудовых и иных балансов.

8. **Платежная матрица** – статистический метод, который позволяет из нескольких вариантов выбрать оптимальное решение. Центральное место в платежной матрице занимает вероятность (доля риска), которая прямо влияет на определение ожидаемого результата.

9. **Дерево решений**. Схематическое представление выработки наилучшего направления действий с учетом финансовых результатов, вероятности возникновения их позитивного значения при заданных критериях.

10. **Прогнозирование** – это метод, который основывается как на прошлом опыте, так и текущей деятельности с целью определения и перенесения тенденций развития в будущем.

11. **Качественные методы** – основаны на суждениях экспертов, к которым обращаются за помощью с целью принятия оптимального решения (Метод коллективной экспертной оценки, метод Дельфи, метод «мозговой атаки»).

Вопросы для закрепления материала

1. Что собой представляет информация?
2. В чем проявляется сущность связующих процессов?
3. В чем заключается значение коммуникаций в управлении?
4. Какие существуют виды коммуникаций?
5. Что такое коммуникационный процесс?
6. В каких формах осуществляются организационные коммуникации?
7. Каково определение термина «управленческое решение»?
8. Что собой представляет процесс принятия решений?
9. Как классифицируются управленческие решения?
10. Какие существуют основные подходы и способы принятия оптимальных решений?