

Тема 1. Основные понятия менеджмента

1.1. Определение менеджмента

Понятие «менеджмент» возникло в начале 20 века в американской среде бизнеса.

Еще в 30-е годы прошлого столетия там была ясно осознана его значимость, деятельность превратилась в профессию, область знаний – в самостоятельную дисциплину, а социальный слой – в весьма влиятельную общественную силу. Произошла т.н. «революция менеджеров», когда возникли корпорации-гиганты, простирающие свои производственные и сбытовые сети по всему миру, обладающие огромным экономическим, производственным, научно-техническим потенциалом, сопоставимым с целым государством. Известно, что крупнейшие корпорации, банки составляют стержень экономической и политической силы великих наций, от них зависят правительства, а значит, решения менеджеров, стоящих во главе крупных корпорации, подобно решениям государственных деятелей определяют судьбы миллионов людей, государств и целых регионов. Важен и малый бизнес. В экономике развитых стран предприятия малого бизнеса по количественному составу составляют более 95% всех фирм. В этой сфере экономики существует еще более жесткая конкуренция, а основная задача устоять, выжить, вырасти принадлежит эффективному менеджменту.

Менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент – это вид профессиональной деятельности, направленный на оптимизацию человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения целей организации.

Менеджмент – это система научных знаний, рекомендаций, основанных на практике управления.

Менеджмент – это наука + опыт, приумноженные управленческим искусством.

1.2. Основные понятия менеджмента

Методология менеджмента основывается на определении следующих понятий или категории:

- цели и задачи управления;
- объекты и субъекты управления;
- функции управления;
- виды менеджмента;
- методы менеджмента;
- принципы управления.

Основная цель менеджмента – обеспечение прибыльности и доходности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, эффективного использования кадрового потенциала, применения новых технологий. Прибыльность обеспечивается путем максимизации дохода от реализации производимой продукции/услуг, осуществления других операций и минимизации затрат.

Реализация цели организации обеспечивается выполнением следующих задач менеджмента:

- оценка состояния объекта управления;
- определение конкретных целей развития организации и их приоритетности;
- разработка стратегии развития организации;

- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- распределение и координация полномочий и ответственности, совершенствование структуры организации;
- определение очередности и последовательности принятия решений, выработка системы мероприятий по времени;
- подбор, подготовка кадров, стимулирование их труда;
- установление учета и контроля при решении поставленных задач.

Объектом управления (то, на что направлено управление) является организация – группа людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения общих целей.

Природа и свойства, формальная структура и поведенческие аспекты объекта управления зависят от вида, иерархического уровня и функциональной области деятельности (рис. 1).



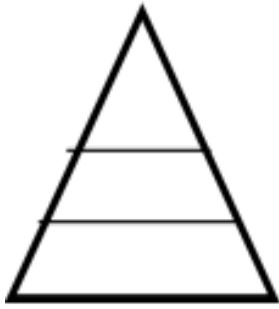
Рис. 1 Характеристика объекта управления

Субъектом управления (тот, кто осуществляет управление) являются менеджеры, весь руководящий состав организации.

Менеджеры – это руководители, т.е. сотрудники организации, имеющие непосредственно подчиненных им работников, они занимают постоянную должность в организации, наделены полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

Уровни управления. Содержание, формы и методы менеджмента зависят от его иерархического уровня: высшего, среднего или низового.

Всякая организация представляет собой пирамиду, основанную на вертикальном и горизонтальном разделении труда. Горизонтальное разделение труда происходит по принципу специализации, сосредоточения на выполнении определенной функции в организации (функциональной области предприятия), разделение управления по уровням основано на вертикальном разделении труда по принципу власти, субординации и разделения полномочий (рис. 2).



- 1 – высший уровень - руководитель организации и его заместители;
- 2 – средний уровень - руководители, не относящиеся к высшему и среднему уровню;
- 3 – низовой уровень - руководители, не имеющие в подчинении руководителей.

Рис. 2. Уровни управления в организации

Практикующее упражнение.

Задание 1. Распределите должности по уровням иерархии в организации, (рис. 2) включая неуправленческих служащих: инспектор, руководитель подразделения, председатель Правления, служащий секретариата, координатор, директор производства, руководитель отдела, глава исполнительной власти, член Совета директоров, канцелярский служащий, вице-президент, коммерческий директор, квалифицированный рабочий, мастер, бригадир, главный бухгалтер, президент, директор завода, продавец.

Задание 2. Распределите основные задачи менеджеров по уровням управления, обоснуйте свои взгляды:

- формулирование целей организации и подразделений;
- координация работы нижестоящих руководителей;
- взаимодействие организации с внешней средой;
- непосредственная организация и руководство работниками, занятыми основной деятельностью;
- разработка долгосрочных планов;
- контроль использования сырья и оборудования;
- разработка краткосрочных планов;
- руководство отдельными специализированными подразделениями и функциями;
- адаптация организации к различным переменам.

Задачи менеджмента определяют его функции.

Функции менеджмента – это устойчивый состав видов управленческой деятельности.

Авторы известного учебника «Основы менеджмента» М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури рассматривают 4 основные функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль. Кроме этого, они выделяют еще две функции, назвав их связующими процессами, протекающими

непрерывно в организации и связывающие все виды управленческой деятельности: это коммуникация и принятие решений.

Другие авторы предлагают следующий состав управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль и координация (рис. 3).

Планирование – определение целей деятельности, необходимых для этого средств, разработка методов достижения целей, прогнозирование будущего развития организации.

Организация – формирование структуры организации, обеспечение ее ресурсами: материальными, финансовыми, трудовыми.

Мотивация – активизация работников, побуждение их эффективно работать ради достижения целей организации с помощью экономического и морального стимулирования и создание условий для развития творческого потенциала работников.

Контроль – количественная и качественная оценка и учет результатов работы, корректировка планов, норм, решений.

Координация – достижение согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей между ними (рис.3).



Рис.3. Взаимосвязь функций управления

Принятие решений – выбор из множества альтернатив.

Коммуникация – процесс обмена информацией между двумя и более людьми.

Виды менеджмента – специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач управления. По признаку объекта управления различают общий и функциональный менеджмент. Общий заключается в управлении деятельностью организации в целом, функциональный связан с управлением определенными сферами деятельности организации: управление персоналом, финансовый, производственный, инновационный, международный менеджмент и т.д.

В любой организации общий и функциональный менеджмент существует в органическом единстве, составляя целостную систему менеджмента. По признаку содержания управления различают стратегический и оперативный менеджмент. Стратегический менеджмент предполагает разработку и реализацию миссии организации, ее предпринимательской политики, определения конкурентной позиции фирмы на рынке, выработку набора стратегий, их распределение по времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией. Оперативный менеджмент предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию стратегий развития организации (таблица 1).

Таблица 1 Сравнительная характеристика стратегического и оперативного менеджмента

| Признаки | Виды менеджмента | |
|-----------------------------|--|---|
| | Стратегический | Оперативный |
| 1. Уровень иерархии | Преимущественно высший | Все уровни с акцентом на средний |
| 2. Неопределенность | Высокая степень | Низкая степень |
| 3. Вид проблем | Преимущественно не структурированные | В основном хорошо структурированные |
| 4. Горизонт времени | Долгосрочный, среднесрочный | Кратко- и среднесрочный |
| 5. Потребности в информации | Внешняя информация | Внутренняя информация |
| 6. Альтернативы | Широкий спектр | Спектр альтернатив ограничен |
| 7. Объем деятельности | Концентрация на важнейших проблемных структурных областях и подразделениях | Охват всех направлений, структурных единиц и участков предприятия |

Методы менеджмента – это система правил и процедур решения различных задач управления. Методы менеджмента позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и научность в процесс принятия управленческих решений. К общим методам управления относятся:

- системный анализ – рассмотрение объектов, процессов, явлений как сложных систем, состоящих из подсистем, находящихся во взаимосвязи и взаимодействии;
- моделирование управленческих процессов – создание моделей, т.е. представление ситуации, объектов, процессов в другом, несколько упрощенном виде путем придания свойствам и характеристикам объекта количественного значения и экспериментирование, дающее возможность проверить

альтернативные варианты решения проблемы (экономико-математические методы или количественные методы принятия решений);

- экспертный анализ – оценка управленческих решений экспертами специалистами в различных областях знаний;
- генерирование идей («мозговая атака»), основанное на привлечении большого количества людей в процесс принятия решения, позволяющее найти максимальное количество вариантов решения управленческой проблемы.

Принципы эффективного менеджмента- общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации.

К принципам менеджмента относятся:

- целостность управления – комплексный взгляд на деятельность организации в целом, рассмотрение организации как целостной социально-экономической системы;
- иерархическая упорядоченность управленческих процессов в организации и принцип единоначалия;
- целевая направленность менеджмента - ориентация подчиненных на достижение целей организации;
- научная обоснованность и оптимизация управления – использование научных методов при принятии управленческих решений, поиск наилучших способов достижения целей;
- сочетание централизации и децентрализации управления – рациональное разделение управленческого труда на основе делегирования полномочий и определения ответственности менеджеров;
- демократизация – продуктивное сотрудничество объектов и субъектов управления, использование всего спектра методов стимулирования труда.

Контрольные вопросы

1. Какова роль менеджмента в мировой и российской экономике?
2. Какие аспекты включает понятие менеджмент?
3. Какие категории менеджмента используются в теории и практике управления?
4. Перечислите основные объекты и виды менеджмента?
5. Назовите основные уровни менеджмента в организации и их специфику.
6. Дайте характеристику стратегическому и оперативному менеджменту.

7. Каковы принципы и методы менеджмента?

1.3. Роли и труд менеджера

Практикующее упражнение «Труд и роли менеджера»

Задание 3. Исследуя фактическую деятельность высших менеджеров, в работе «Природа управленческого труда» эксперт и профессор менеджмента Генри Минцберг пришел к выводу, что менеджеры играют в своей управленческой деятельности три взаимозависимые роли: межличностные, информационные и роли принятия решений. Роль, по его определению, является набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности» (таблица 2).

Таблица 2 Роли менеджера высшего уровня (по Г. Минцбергу)

| Роль | Описание | Характер деятельности |
|--|--|--|
| Межличностные роли | | |
| Главный руководитель | Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера | Церемонии, действия, обязываемые положением |
| Лидер | Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности | Все управленческие действия, связанные с активизацией подчиненных |
| Связующее звено | Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги | Переписка, участие в совещаниях, работа с внешними организациями |
| Информационные роли | | |
| Приемник информации | Разыскивает разнообразную текущую информацию, используя ее в интересах своего дела, выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию | Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных с получением информации |
| Распространитель информации | Передает информацию, полученную из внешних и внутренних источников членам организации | Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным |
| Представитель информации | Передает информацию для внешних контактов организации о планах, политике, действиях, результатах работы организации, действует как эксперт по вопросам в данной отрасли | Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления |
| Роли, связанные с принятием решений | | |
| Предприниматель | Изыскивает возможности развития внутри организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает проекты по совершенствованию, приносящие изменения, контролирует разработку проектов | Участие в заседаниях по разработке стратегии, проектов по совершенствованию |
| Регулирующий отклонения | Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается в затруднительных ситуациях | Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы |
| Распределитель ресурсов | Ответственные за распределение ресурсов организации, принятие или одобрение всех значительных решений в | Составление графиков, запросов полномочий, все действия, связанные с составлением и |

| | | |
|---------------------------|---|---|
| | организации | выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных |
| Ведущий переговоры | Ответственный за представительство организации на всех значительных переговорах | Ведение переговоров |



Вопросы:

1. Какие выводы можно сделать из анализа перечня ролей менеджера?
2. Что необходимо предпринять, если менеджер не может и не способен исполнять полный спектр ролей?
3. Что вы можете сказать по поводу рациональной организации труда менеджера?

Практикующее упражнение «Требования к современному менеджеру»

Задание 4. Перечень качеств, которыми должен обладать современный менеджер, включает:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальный хозяйственный результат.
3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.
4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и другим, развитые чувства ответственности и долга.
5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.
6. Глубокие знания человеческой психологии, способов контактов с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.
7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между работниками, объективная оценка результатов деятельности.
8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.
9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.
10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.
11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и

работоспособности.

Вопросы:

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?
2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать современный руководитель?
3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

1.4. Эволюция управленческой мысли (краткий обзор школ и концепций менеджмента)

Как самостоятельная область знаний менеджмент развивался на протяжении двадцатого столетия под воздействием тенденций мирового общественного и экономического развития, появления новейших научных и технических достижений, в результате чего возникло множество различных школ управления, их модификаций, получили развитие системный и ситуационный подходы к управлению. На сегодняшний день, находясь в 3 тысячелетии, можно объявить о возникновении новой парадигмы в управлении, возникшей в результате осмысления нового опыта и практики бизнеса.

Первый прорыв управленческой мысли связан с именем Фридерика Тейлора (1865-1915), который впервые применил научные принципы к управлению, он перенес идеи инженерных наук на управление в низовом производственном звене путем рационализации труда рабочих, применения специальной техники и технологии. Его идеи продолжили Г.Л. Гантт, супруги Ф. и Л. Гилбрет, Г. Эмерсон и Г. Форд. Почти все они были успешными менеджерами, эффективно воплощавшими свои идеи на практике.

Следующий крупный шаг в развитии управленческой мысли осуществил Анри Файоль (1825-1925), заложивший основу науки администрирования в ее классическом варианте. Рассматривая управление организацией в целом, он разработал принципы управления, которые действенны и сегодня, определил основные функции управления, принципы построения организационных структур. Третий прорыв состоял в зарождении школы «человеческих отношений» на рубеже 30-х годов и был связан с использованием достижений психологии

и социологии в управлении. Представители этой школы и - Мери Паркер Фоллет и Элтон Мэйо (1880-1941). Мэйо с помощью знаменитого Хоторнского эксперимента сумел доказать, что помимо условий на работе, совершенствования движений и техники на производительность труда работников оказывает влияние в большей степени характер человеческих отношений в трудовом коллективе. Известный психолог А. Маслоу (1908-1970) с помощью исследований раскрыл механизм человеческой мотивации.

В дальнейшем эти идеи нашли продолжение в поведенческих науках.

Ученые-бихевиористы К.Арджирис, Р.Лайкерт, Д.МакГрегор, Ф.Герцберг в 50-60-е годы изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, коммуникации в организациях, лидерства. В 50-60-е годы это направление было продолжено развитием теории организации как социально-технической системы. Системный подход (Ч.И.Барнард (1886-1961 гг)) в отличие от одномерных теорий, которые рассматривали только одну сторону управления, явился синтетическим, комплексным взглядом на управление. Системный подход рассматривает организацию как социально-техническую систему, активно взаимодействующую с внешней средой.

Система – это совокупность взаимосвязанных элементов (подсистем), образующих единое целое и взаимодействующих для достижения заданной цели. В организации как системе различают следующие элементы (подсистемы): • производственная или операционная подсистема; • подсистема обеспечения; • подсистема управления. Совместное функционирование разнородных взаимосвязанных компонентов порождает качественно новые свойства системы, в результате чего возникает эффект синергии ($2+2=5$).

Системный подход к управлению рассматривает организацию как открытую систему, в которой элементы активно взаимодействуют с окружающим миром, она постоянно ищет ресурсы во внешнем мире и расширяет свои границы, поставляет переработанные ресурсы в виде готовой продукции и услуг во внешнюю среду (рис.4), в закрытой системе этого взаимодействия нет, четко определены границы системы.



Рис. 4. Взаимодействие организации с внешней средой

Одновременно получил развитие ситуационный подход. Центральным моментом здесь является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, влияющих в данный момент на организацию, т.н. ситуационных переменных. Поэтому менеджер, решая проблему в организации, должен обладать «ситуационным мышлением», каждый раз принимать новое решение, так как нет универсальных методов управления и одинаковых ситуаций. Новый рывок в управленческой мысли в 50-60-е годы – развитие современных количественных методов обоснования решений (школы науки управления). Методологическая база этого направления была основана на применении математических методов, компьютерных технологий в процессе управления. В 70-е годы в мировом менеджменте возникла необходимость углубления адаптации предприятий к меняющейся внешней среде. Это выразилось во всеобщем распространении стратегического менеджмента, в разработке долгосрочных планов, подчинении внутренней среды реализации принятой стратегии, обеспечивающей конкурентные преимущества. 80-е годы ознаменовались открытием значения «организационной культуры» как мощного инструмента управления. В результате исследований было доказано, что культурный стереотип поведения в организации, человек, его сознание и культура являются главным потенциалом организации. Дальнейшая глобализация экономики, охватившая и Россию, привела к усилению международного характера менеджмента. Экономика всех стран стала все более открытой и доступной для любых товаров и услуг, повысилась роль

международной конкуренции, вместе с тем усилилась кооперация производства, появились транснациональные корпорации. Поэтому перед менеджментом встали вопросы универсальности методов управления с учетом конкретных условий экономики, национальных культурных особенностей разных стран. Признак сегодняшнего дня – это усиление влияния научно-технического прогресса на экономику. Это проявляется не только в применении компьютерных технологий в управлении, в повышении роли производительности и качества для победы в конкуренции, но и в стремлении перестроить процессы производства и управления, технологию ведения бизнеса на более рациональной основе, в результате чего возникло новое направление в менеджменте - «реинжиниринг бизнеса». Отсюда можно сделать вывод, что современный менеджмент – это не застывшие догмы, а стремительно развивающаяся область знаний, практический опыт которой дает толчок для ее эволюции.

Практикующее упражнение.

Задание 5. Внимательно рассмотрите таблицу 3, проанализируйте, какой вклад внесли в науку различные школы и направления и как эти идеи используются в практическом менеджменте на современном этапе.

Таблица 3 ВКЛАД В СОВРЕМЕННУЮ НАУКУ УПРАВЛЕНИЯ КОНЦЕПЦИЙ РАЗЛИЧНЫХ ШКОЛ И НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

| Научные направления и ключевые положения концепций | Основные идеи, используемые современным менеджментом |
|---|--|
| НАУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КЛАССИЧЕСКАЯ (АДМИНИСТРАТИВНАЯ) ШКОЛА (20-е годы) | |
| Научные принципы организации труда Рационализация трудовых операций Разделение труда в управлении Процессный подход к управлению | Научный подход к менеджменту и его принципам Анализ способов выполнения работ Управление как серия непрерывных, взаимосвязанных действий |
| ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ (30-е годы) И ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ НАУКИ (50-е годы) | |
| Коллектив как особая социальная группа Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника | Использование факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства Отношение к членам организации как к активным человеческим ресурсам |
| ТЕОРИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ ПОДХОД (50-60-е годы) | |
| Разделение процесса принятия решений на стадии и серию шагов Применение методов количественных измерений | Субъективный подход к оценке рациональности решений Использование количественных моделей, методов при принятии решений |
| СИСТЕМНЫЙ (50-е годы) И СИТУАЦИОННЫЙ (60-е годы) ПОДХОДЫ | |
| Взаимодействие и взаимосвязь всех частей организации Учет воздействия факторов окружающей среды Анализ ситуационных переменных | Рассмотрение организации как целостной системы Значение анализа внешней среды для организации Принятие решений с учетом сложившейся ситуации |
| ТЕОРИИ СТРАТЕГИИ (70-е годы), ИННОВАЦИЙ И ЛИДЕРСТВА (80- 90-е годы) | |
| Непрерывность взаимодействия организации с окружающей средой и разработка стратегии развития организации Инновации как основа конкурентоспособного развития Лидерство вместо менеджеризма | Разработка стратегии организации как фактор ее конкурентоспособности Инновационный подход к изменениям в организации Радикальное изменение взаимоотношений между персоналом и руководством |

Практикующее упражнение.

Задание 6. Рассмотрите таблицы 4, 5. Скажите, в чем заключается новая и старая парадигмы управления, для какой экономической среды характерны данные черты и как актуальна смена управленческой парадигмы для становления рыночной экономики в России?

Таблица 4 ПЕРИОДЫ АКТИВНОЙ РАЗРАБОТКИ КОНЦЕПЦИЙ РАЗНЫХ НАУЧНЫХ ШКОЛ В УПРАВЛЕНИИ

| Научные школы и подходы | Конец XIX века и XX столетие | | | | | | | | |
|------------------------------|--|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 1885 | 20-е | 30-е | 40-е | 50-е | 60-е | 70-е | 80-е | 90-е |
| Научное направление | ████████████████████ | | | | | | | | |
| Классическая школа | ██ | | | | | | | | |
| Школа человеческих отношений | ██ | | | | | | | | |
| Поведенческие науки | ██ | | | | | | | | |
| Системный подход | ██ | | | | | | | | |
| Ситуационный подход | ██ | | | | | | | | |
| Теории стратегии | ██ | | | | | | | | |
| Теории инноваций | ██ | | | | | | | | |
| Теории лидерства | ██ | | | | | | | | |

**ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТАРОЙ И НОВОЙ ПАРАДИГМ УПРАВЛЕНИЯ
(разработки зарубежных авторов)**

| СТАРАЯ ПАРАДИГМА | НОВАЯ ПАРАДИГМА |
|---|---|
| 1. Предприятие – это «закрытая» система, цели, задачи и условия которой достаточно стабильны | 1. Предприятие – это «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды |
| 2. Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности | 2. Ориентация не на объем выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей |
| 3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента | 3. Ситуационный подход к управлению, признание важности скорости и адекватности реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы, при которых рационализация производства становится второстепенной |
| 4. Главный источник прибавочной стоимости – производительный рабочий и производительность его труда | 4. Главный источник прибавочной стоимости – люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала |
| 5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, нормах, стандартах и правилах исполнения | 5. Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и стиль руководства |

Контрольные вопросы:

1. Кратко опишите три школы управленческой мысли, которые получили развитие в первой половине 20 века.
2. Каковы основные аспекты системного подхода, как он рассматривает организацию?
3. Какова методология ситуационного подхода?
4. Какова сущность современных концепций менеджмента?

1.5. Внешняя и внутренняя среда организации

Организация - группа людей, деятельность которых

сознательно координируется для достижения общих целей. Неформальная организация - спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействия друг с другом. Формальная организация - организация, обладающая правом юридического лица, цели деятельности которой закреплены в учредительных документах, функционирование – в нормативных актах, положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников организации.

1.5.1. Жизненный цикл организации.

Любая организация подобно живому организму проходит стадии развития: возникновения, развития, роста, зрелости и упадка. Это предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают во времени с определенной последовательностью (таблица 6).

Стадии жизненного цикла организации

| Стадия | Характеристика |
|--------------------------|--|
| Возникновение (создание) | Концептуальная стадия. Обоснование жизнеспособности идеи создания и развития организации, определение факторов коммерческого успеха. Формальное учреждение. |
| Развитие | Становление производства. Новизна продукции, малые масштабы. Борьба за лидерство между предприятиями-конкурентами. |
| Рост | Расширение масштабов. Нарастивание производства и объемов продаж. Освоение новых рынков, поиск новых решений. Лучшее конкурентное положение. |
| Зрелость | Падение объемов продаж и доходов. Модернизация и индивидуализация продукции, проникновение в новые производственные сферы, поиск новых рынков. Пересмотр предпринимательской концепции. |
| Кризис (затухание) | Падение прибыли, снижение платежеспособности, ограниченные возможности реализации продукции. Возможны два пути: <ul style="list-style-type: none"> • Банкротство – ликвидация организации; • Реформирование (возрождение) организации |

Практикующее упражнение.

Задание 7. Проанализировав ситуацию, определите, на какой стадии жизненного цикла находится ваше предприятие сегодня.

1.5.2. Внутренняя среда организации

Внутреннюю среду организации (рис.5) составляют такие элементы, как миссия, цели и задачи, материально-технические ресурсы, структура, технология, культура организации и люди.

Миссия, цели и задачи. Организация не может успешно существовать в конкурентной деловой среде, если она не имеет определенных ориентиров, указывающих на то, к чему она стремится и чего хочет добиться. Такие ориентиры задаются с помощью миссии. Миссия – это основная цель существования, предназначение организации. Она влияет на имидж организации, привлекает потребителей, партнеров, акционеров, т.к. она информирует о том, что представляет собой фирма, к чему она стремится, чем руководствуется в своей деятельности. Миссия придает организации определенность и индивидуальность. Она является основой для выработки целей и стратегии организации, влияет на организационную культуру, т.к. сотрудники организации должны разделять основную цель, создавать и вносить вклад в ее достижение, разделять ценности и принципы, отраженные в миссии организации. При формулировке миссии организации, нельзя отражать получение прибыли, т.к. это является необходимым условием существования организации и считается ее внутренней проблемой. Она должна отражать следующие моменты:

- потребности клиентов, сотрудников, собственников и общества, которые может удовлетворить организация;
- главную цель, к которой она стремится (например, быть лидером);
- продукт, который производит компания (услуги, работы);

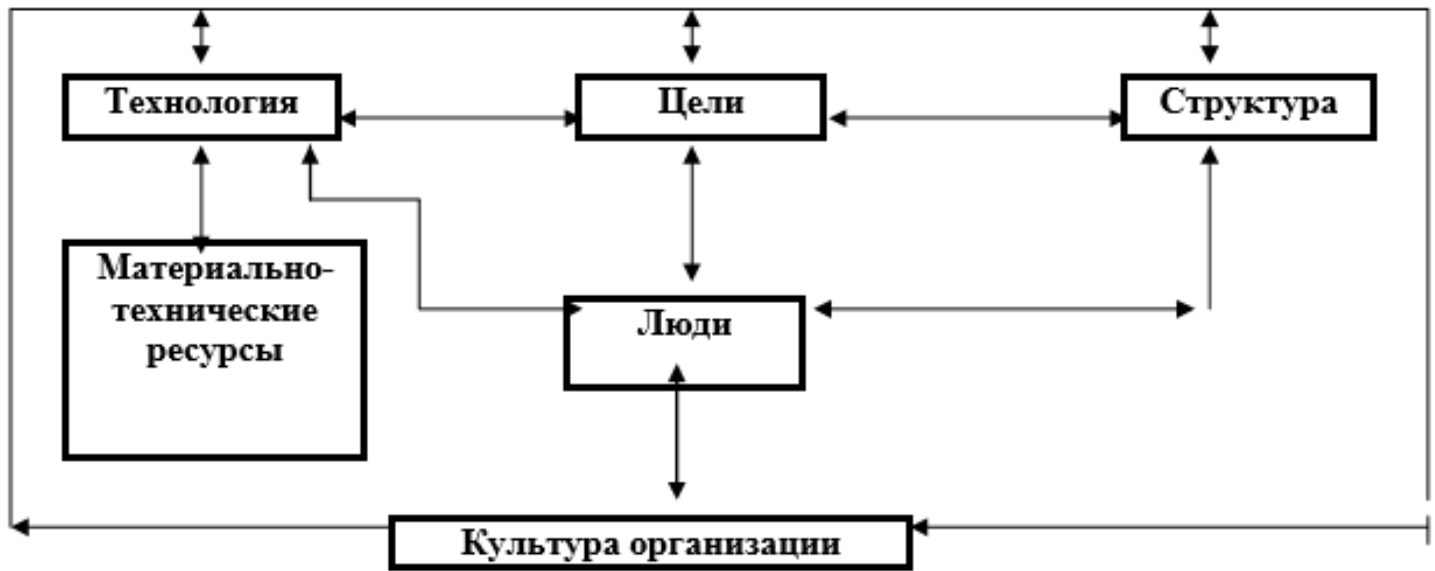


Рис. 5. Переменные внутренней среды организации

Миссия автомобильной компании «Дженерал моторс» звучит следующим образом: «Предоставление такого качества продукции и услуг, при котором наши покупатели будут обеспечены превосходным товаром, наши работники и деловые партнеры - уверены в нашем успехе, а держатели наших акций получают наилучшую отдачу на свои капиталовложения». Миссия дочерней компании «Шевролет» сформулирована гораздо уже: «Производство удобных и экономичных автомобилей и грузовиков». Корпоративный девиз японской компании «Омрон Татеиси электроник»: «Работать во имя лучшей жизни, лучшего мира для всех» или «Своим трудом улучшим нашу жизнь и создадим лучшее общество». Лозунг компании «Макдональдс»: «Чистота, качество, сервис, быстрота». Лозунг немецкой железнодорожной компании «Дойче Бан»: «Ежечасно, пунктуально, по всем направлениям»

Люди

После того как руководство определило миссию, оно должно сообщить об этом всем группам заинтересованных лиц в доступной и понятной форме через средства массовой информации.

Практикующее упражнение.

Задание 8. Сформулируйте миссию своей организации, учитывая специфику ее деятельности и факторы, влияющие на ее выбор.

Цели организации – это желаемые результаты, на достижение которых направлены усилия организации. На основе миссии определяются цели организации, которые отражают

разнообразные направления ее деятельности с указанием сроков их выполнения. Это могут быть долго-, средне- и краткосрочные цели, направленные на рост и развитие организации, стабилизацию или сокращение.

Организация может добиваться самых различных целей: повышение доходности, конкурентоспособности, улучшения работы с клиентами, расширение рынка, развития сотрудников и т.д.

Задачи – предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Задачи формулируются на основе разделения труда и предписываются не работнику, а должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Задачи делятся на три категории: работа с людьми, предметами (машинами, инструментами, сырьем) и информацией.

Характер работы зависит от частоты выполнения задач и степени специализации, которая по мере развития производства и технологии становится все более углубленной.

Материально-технические ресурсы – это сырье, материалы, оборудование. От качества сырья, мощности и надежности оборудования зависит качество и конкурентоспособность конечной продукции.

Технология – это способ преобразования сырья. В качестве сырья могут выступать физические материалы, информация. Развитие технологий в мире происходило по следующим стадиям: промышленная революция, стандартизации и механизации производства, движущиеся конвейерные сборочные линии, компьютеризация и роботизация производства. Развитие и применение новых технологий определяют характер работы, систему управления и значительно влияют на эффективность организации.

Существуют следующие классификации технологий.

По Дж. Вудворд:

1. Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одно изделие или малая серия одинаковых изделий по индивидуальным заказам или как опытные образцы.

2. Массовое или крупносерийное производство применяется

при изготовлении большого количество одинаковых или похожих изделий. Такой тип технологии характеризуется механизацией, стандартизацией и конвейерным способом сборки изделий. Почти все потребительские товары изготавливаются на базе технологии массового производства.

3. Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления однородной продукции в больших объемах, например, работа электростанций, переработка нефти, сталелитейное производство.

По Дж. Томпсону:

1. Многозвенные технологии характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно, например, сборочные линии массового производства.

2. Посреднические технологии характеризуются встречами групп людей, которые являются или хотят быть взаимозависимыми, например, в банковском деле осуществляется посредничество между вкладчиками и получателями кредитов, в торговле - между производителями и покупателями.

3. Интенсивная технология характеризуется применением специальных навыков приемов или услуг для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство. Применение различных технологических процессов: от простых, стандартных до высоких технологий отражается на структуре организации и профессионализме персонала.

Структура организаций – это конструкция организации, состоящая из сочетания уровней управления и функциональных областей.

Главная функция структуры – обеспечение контроля и координации. В каждой организации существует горизонтальное и вертикальное разделение труда. Вертикальное разделение труда основывается на иерархии уровней управления (таблица 1), горизонтальное – на разделении работ на небольшие специфические задачи на основе специализации, делении организации на подразделения, службы и отделы.

Культура организаций – это система общепринятых и разделяемых работниками организации ценностей, убеждений,

правил, норм поведения. Каждая организация имеет свою собственную уникальную культуру, которую определяют работающие в ней люди.

На формирование организационной культуры оказывают влияние миссия и цели организации, характер и содержание работы, квалификация, образование, культурный уровень работников, личность руководителя, национальные особенности.

Главная роль в процессе формирования культуры отводится руководителю. Для поддержания высокой организационной культуры используется кредо организации. Кредо корпорации «Джонсон энд Джонсон»: «Мы отвечаем перед врачами, медсестрами, пациентами, матерями и всеми другими людьми, использующими нашу продукцию и услуги. Мы должны постоянно стремиться снижать затраты для поддержания разумных цен. Заказы покупателей должны быть выполнены немедленно и точно. Наши поставщики и потребители должны иметь возможность получать достаточную прибыль. Мы отвечаем перед своими работниками. Каждый должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их потребность безопасности и уверенности в своей работе. Компенсация должна быть достаточная и адекватная, рабочее место - чистым и безопасным. Мы отвечаем перед обществом, в котором живем и перед миром в целом. Мы должны быть хорошими гражданами – поддерживать хорошую работу и платить налоги. Мы должны помогать улучшению системы здравоохранения и образования. Мы должны поддерживать в хорошем состоянии нашу собственность, обеспечивая сохранность окружающей среды и природных ресурсов. Мы отвечаем перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить ощутимую прибыль. Необходимо приобретать новое оборудование, реализовывать новые возможности, выпускать новые продукты. Если мы будем работать в соответствии с этими принципами, держатели наших акций будут иметь хорошие дивиденды». Люди – главный внутренний фактор, от способностей, потребностей, умений, творческих навыков, квалификации и интеллектуального уровня работников зависит успех организации. Ситуационный подход к организации рассматривает следующие аспекты этой переменной: индивидуальное поведение отдельных людей, групповое поведение, характер поведения менеджера как

руководителя и лидера, его влияние на поведение людей.

Практикующее упражнение.

Задание 9. Сформулируйте кредо своей организации. Возможна ли реализация всех постулатов в условиях российского бизнеса?

1.5.3. Внешняя среда бизнеса

Внешняя среда организации оказывает разнообразное влияние, предоставляя благоприятные условия и возможности для эффективной деятельности, либо создавая угрозы для ее существования. Внешняя среда разнообразна и неоднородна по своему составу, она подразделяется на среду косвенного воздействия (макросреду) и среду прямого воздействия (непосредственное окружение) (рис.6).

Общая характеристика внешней среды

- взаимосвязанность факторов;
- сложность;
- подвижность (изменчивость);
- неопределенность.

Среда косвенного воздействия или макросреда является общей средой для деятельности всех организаций, ее можно разделить на следующие факторы.

Экономика как фактор внешней среды определяет общий уровень экономического развития, характер рыночных отношений, уровень конкуренции, т.е. экономические условия, в которых работают организации. Ее основные параметры: размер валового национального продукта, темп инфляции, размер процентной ставки банка, валютный курс, дефицит бюджета, уровень безработицы, нормы налогообложения, производительность труда, величина заработной платы и т.д. Изменения этих показателей влияют на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса, уровень цен, прибыльность организации.

Политико-правовой фактор, представленный органами государственной власти, а также партиями, блоками, группами и другими общественными организациями, определяет цели, направления развития общества, его идеологию, внешнюю и внутреннюю государственную политику в различных областях, а также пути и средства, с помощью которых

правительство намерено их осуществлять. Политическая система оказывает сильное влияние на деловую активность организаций. Организация должна иметь четкое представление, насколько стабильна политическая ситуация, какова программа правящей партии, какие отрасли экономики она будет поддерживать, какие законы устанавливать. Понимание этого дает возможность использовать благоприятную обстановку для укрепления своих позиций, расширения сферы деятельности, помогает избежать или уменьшить потери.

Социально-культурный фактор включает в себя существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, вкусы, психологию потребителей, социальную структуру общества, а также его демографическую характеристику, например, уровень рождаемости, образования, среднюю продолжительность жизни и т.д. Социальная составляющая макросреды имеет очень важное значение для организации. Она влияет на уровень спроса населения, потребительские предпочтения, выбор рынка сбыта. Она определяет основные параметры регионального рынка рабочей силы, от которого зависит выбор места расположения предприятия: наличие необходимой рабочей силы определенной квалификации, возраста. Стремление к здоровому образу жизни, изменение отношения к окружающей среде, появление новых ценностей, традиций могут привести к существенным социальным изменениям в долгосрочной перспективе, что создает для одних организаций возможности для развития, для других – угрозу существования.

Научно-технический прогресс определяет уровень технологий, применяемых при производстве продукции и оказании услуг. Этот фактор значительно обостряет конкуренцию, несет в себе огромные возможности для развития организации, а также может представлять угрозу для ее существования. Сегодняшние лидеры в бизнесе – это те фирмы, которые предлагают потребителю продукцию, изготовленную по новейшим технологиям. Развитие новых информационных технологий, средств коммуникации, роботизация производственного цикла, появление новых материалов, поиск новых энергоресурсов - все это реалии сегодняшнего научно-технического прогресса.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ



Рис.6. Внешняя среда организации

Природно-географический фактор связан с климатическими условиями, запасами природных ресурсов, экологической обстановкой, влияющими на деятельность организации. Например, уменьшение запасов природных ресурсов вызывает необходимость их вторичного использования, разработки ресурсосберегающих технологий, заменителей сырья, традиционных материалов, видов энергии. Сегодня требуют соблюдения экологических стандартов при производстве и потреблении продукции, утилизации отходов, строительстве очистных сооружений, что связано с вложением значительных средств.

Компоненты внешней среды очень тесно взаимосвязаны, изменение одного фактора вызывает изменение другого. Например, ухудшение экономической ситуации вызывает ухудшение социальных условий жизни, снижение потребления, спроса и прибыли организации. В среду прямого воздействия входят потребители продукции и услуг, поставщики сырья, материалов и энергии, конкуренты, государственные и муниципальные органы, общественные организации, в данном случае профсоюзы. В отличие от макросреды организация имеет большую степень воздействия на эти факторы.

Поставщики могут быть:

- поставщиками материалов, сырья, оборудования и энергии;
- поставщиками финансовых ресурсов;
- поставщиками трудовых ресурсов.

Современные производители продукции сейчас все больше ориентируются на приобретение комплектующих элементов у партнеров-поставщиков (японская система субподряда), чем на собственное производство, поэтому можно говорить о возрастании зависимости от поставщиков, от цен, сроков, качества и ритмичности поставок. Поставщиками капитала являются крупные и мелкие инвесторы: банки, страховые компании, акционеры и частные лица. Зависимость проявляется в объемах и условиях займа и взаиморасчета, страховых услугах и т.д. Рынок рабочей силы является поставщиком трудовых ресурсов. Зависимость организации от этого фактора проявляется в уровне заработной платы. Потребители – это основной фактор, решающий, сможет ли фирма возместить свои издержки, получить прибыль и развитие. Успех организации заключается в нахождении своего потребителя и удовлетворении его потребностей, поэтому необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей, уровень спроса, кроме этого, следует не только прогнозировать потребление, но и создавать своего потребителя. Конкуренты определяют, какой товар, по какой цене надо продавать. Потеря 10 % доли рынка ведет к снижению нормы прибыли на 5-8%. Недооценка конкурентов может привести к потерям и кризису фирмы. Кроме борьбы за рынки сбыта существует борьба за сырьевые рынки, трудовые ресурсы, капитал, право использовать нововведения. Конкуренция пронизывает все сферы экономической жизни и усиливается год от года. Государственные органы. Каждая организация имеет свой правовой статус и подчиняется определенным законам, несет определенные обязательства перед государственными и муниципальными органами, обществом в целом в виде налогов, различных социальных отчислений, благотворительности. Государственные органы, в свою очередь, через законодательные акты, меры государственного регулирования, субсидии и льготы могут значительно влиять на деятельность организации. Например, снижение ставок налогов способствует привлечению капитала, оживлению предпринимательской деятельности. Во взаимоотношениях с внешней средой у организации возникают две основные проблемы – взаимодействия и адаптации. Быстрое развитие технологий, усложнение и многообразие предлагаемых товаров и услуг, сокращение их жизненного цикла, появление большого количества

конкурентоспособных организаций, возрастание требований покупателей – все эти и другие изменения усиливают влияние и зависимость организаций от внешних условий, вынуждают их искать лучшие способы взаимодействия и адаптации. Для адаптации организации во внешней среде необходимо изменить ее внутреннюю среду.

Практикующее упражнение.

Задание 10. Ситуация для анализа «Уроки августовского кризиса» Закрытое акционерное общество «Красная заря», предприятие по производству трикотажного белья и изделий спортивного ассортимента имеет почти вековую историю. Сегодня на нем работают 850 работников и производят около 20 млн трикотажных изделий и свыше 2 тыс тонн полотна. Оно является лидером своей отрасли. В 1993-94 гг. за счет собственных средств был построен и введен в эксплуатацию производственный корпус площадью более 10 тыс. кв.м с самым современным оборудованием, что позволяет обновлять ассортимент выпускаемой продукции на 30%, обеспечивает 100 %-ный контроль качества. Предприятие активно расширяет сеть фирменных секций-салонов в крупных торговых домах. Тем не менее, в период августовского кризиса 1998 г. оно оказалось в тяжелых экономических условиях. Его цель по обеспечению средней отраслевой рентабельности была переориентирована на выживание. Была разработана рыночная стратегия, направленная на капитализацию прибыли и ее инвестирование в современную технику, технологию и социальную сферу, на повышение качества и конкурентоспособности продукции в своем сегменте; на маркетинговую концепцию; на развитие товаропроводящей сети; на обучение персонала. По мнению генерального директора Н.Г.Калининой, меры, принятые для реализации стратегии, помогли им не только выжить, но и восстановить некоторые потерянные позиции в своей отрасли и увеличить влияние на рынке трикотажных изделий. Был сохранен самый важный ресурс организации – коллектив работников. На вопрос, были ли они готовы к августовскому кризису, Калинина ответила: «И да, и нет. Но кризис научил нас многому. Мы убедились, что успех организации сегодня определяется не столько состоянием внутренней среды, сколько динамикой внешнего окружения. Поэтому мы стараемся не только стабилизировать

внутреннее состояние, но и уделять большое внимание взаимосвязи с нашими поставщиками, потребителями и другими составляющими внешней среды».

Вопросы:

1. Какова миссия организации?
2. Как можно характеризовать внешнюю среду данной организации?
3. Как отреагировала организация на изменения внешней среды?
4. Сформулируйте цели и стратегию предприятия после августовского кризиса?
5. Как вы изменили цели своей организации в условиях экономического кризиса и были ли вы к нему готовы?
6. Какие уроки вы получили от этой кризисной ситуации?

Контрольные вопросы:

1. Какие основные переменные внутренней среды организации следует учитывать руководителю?
2. Чем отличаются цели организации от задач?
3. Что такое структура организации, по какому принципу формируется структура?
4. Опишите кратко классификацию по Вудворд и Томпсону.
5. Какую роль в эффективности организации играют люди и культура?
6. Приведите пример, характеризующий взаимосвязанность всех переменных внутренней среды организации
7. Проведите различия между средой косвенного и прямого воздействия.
8. Рассмотрите основные факторы косвенного воздействия, степень их влияния на вашу организацию.
9. Рассмотрите основные факторы прямого воздействия, степень их влияния на вашу организацию.
10. Приведите примеры, характеризующие неопределенность, сложность, изменчивость и взаимосвязанность факторов внешней среды.

Тема 2. Коммуникации в менеджменте.

2.1. Сущность и задачи менеджера в области коммуникации

Коммуникация – это обмен информацией между двумя и более людьми. В процессе управленческой деятельности, согласно исследованиям американских ученых, менеджер от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Поскольку руководитель исполняет все свои управленческие роли

(межличностные, информационные и принятия решений) и осуществляет функции управления для того, чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивидов и организации необходимы эффективные коммуникации. И наоборот, плохо поставленная в организации система обмена информацией становится одной из главных причин возникновения проблем. Эффективно работающие менеджеры – это те люди, которые эффективны в коммуникации. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Задачи менеджера в области коммуникации:

1. Обеспечение эффективного обмена информацией между руководителями и подчиненными.
2. Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.
3. Создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий.
4. Регулирование и рационализация информационных потоков.

2.2. Процесс коммуникации.

Процесс коммуникации можно представить в виде следующей схемы (рис.7). Коммуникация начинается с того, что у одного участника коммуникации (отправителя идеи) возникает желание выразить какую-либо мысль или чувство другому человеку (получателю информации). Для этого он кодирует сообщение в виде вербальных и невербальных символов, отбирает канал связи (речь, письмо или электронные средства связи) и передает сообщение. Получатель декодирует информацию, понимая ее правильно или неправильно, затем, формулируя отклик на переданное сообщение, кодирует его, отбирает свой канал связи и передает сообщение, которое отправитель информации должен декодировать.

Реакция получателя на переданное сообщение называется обратной связью, которая показывает насколько оно правильно понято получателем информации.



Рис. 7 Коммуникационный процесс

Часто при передаче информации и ее декодировании происходит искажение смысла сообщения, например, отправитель неправильно формулирует свою мысль, что-то мешает правильной передаче сообщения или получатель не понимает смысл переданного в силу своей некомпетентности. Препятствия на пути эффективной коммуникации называются коммуникативными шумами.

Практикующее упражнение.

Задание 1. Составьте список коммуникативных шумов.

Что, по-вашему, мешает эффективной коммуникации, что может стать преградой при общении?

Таблица. Виды коммуникации

| Межличностные | | Организационные | | |
|---|--|---|--------------------------------|-------------------------------|
| Непосредственное формальное или неформальное общение между работниками организации | | Целостная сложная система передачи и обмена информацией внутри организации. | | |
| Формальные | | Неформальные | | |
| Определяются политикой организации, правилами, должностными инструкциями данной организации и осуществляются по формальным каналам. | | Осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками организации | | |
| Вербальные | | Невербальные | | |
| Устные | | Письменные | Язык телодвижения | Параметры речи |
| Прямые | Опосредованные | | | |
| Диалог Презентация Совещание Переговоры | Голосовая связь Телефонный разговор | Письмо Меморандум Отчет | Поза Жест Выражение лица | Интонация Громкость голоса |

2.4. Коммуникационные сети

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи возникают между уровнями управления, руководителем и подчиненными по восходящим и нисходящим направлениям. По восходящей линии, т.е. снизу вверх, передается информация о том, что делается на низовых уровнях, по нисходящей информация проходит путь от высших уровней к подчиненным. Горизонтальные связи возникают между равными по уровню работниками и подразделениями организации, их задача – координация задач и действий. Диагональные коммуникации возникают между начальниками и подчиненными разных подразделений организации. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.

Практикующее упражнение.

Задание 2. Подумайте, какого рода информация передается по вертикально восходящей, нисходящей, горизонтальной, диагональной коммуникации?

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп разной численности (рис. 8).

В сетях типа «кружок» члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа «колесо» представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют только через своего начальника. Лицо, стоящее в центре колеса, имеет больше коммуникационных связей, получает больше информации, занимает лидирующее положение, принимает решение и несет ответственность. Сеть типа «у» также является централизованной.

В «цепочке» возможны только горизонтальные связи, она децентрализована. «Все каналные» сети представляют собой полностью децентрализованные группы, обычно это требуется тогда, когда необходимо участие всех членов команды в решении сложных проблем. Знание типов коммуникационных сетей важно для отношения власти и контроля в организации. Например, сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей, сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей.



Рис. 8. Межличностная коммуникационная сеть руководителей и подчиненных

2.5. Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль – это манера поведения, с помощью которой индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Знание стилей помогает определить то, как вести себя и что можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем коммуникации. Американские исследователи предлагают следующую типологию коммуникативных стилей, представленную в виде матрицы (рис.9). Высокая или низкая степень открытости в коммуникации означает степень раскрытия информации о себе для других в целях получения ответной реакции, показывающей, как они воспринимают нас и наши действия. Адекватность обратной связи - это умение устанавливать обратную связь, интересоваться чужим мнением и слушать других. Стиль «открытие себя» характеризуется высокой степенью открытости себя другим, человек, обладающий таким стилем общения, концентрирует внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение, но сам проявляет низкую степень обратной связи, поэтому с такими людьми трудно строить коммуникационные связи. «Реализация себя» характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. Стиль « замыкание в себе» проявляется в закрытости по отношению к другим людям, индивид как бы изолирует себя, не давая другим познать себя. «Защита себя» связана с низким уровнем открытости и высоким уровнем обратной связи, т.е. такие люди любят обсуждать поведение других людей, но не любят рассказывать о себе. Люди, «продающие себя» обмениваются информацией настолько, насколько откровенны с ними другие.

Высокая
степень
открытости
в коммуникации

Низкая
степень
открытости
в коммуникации

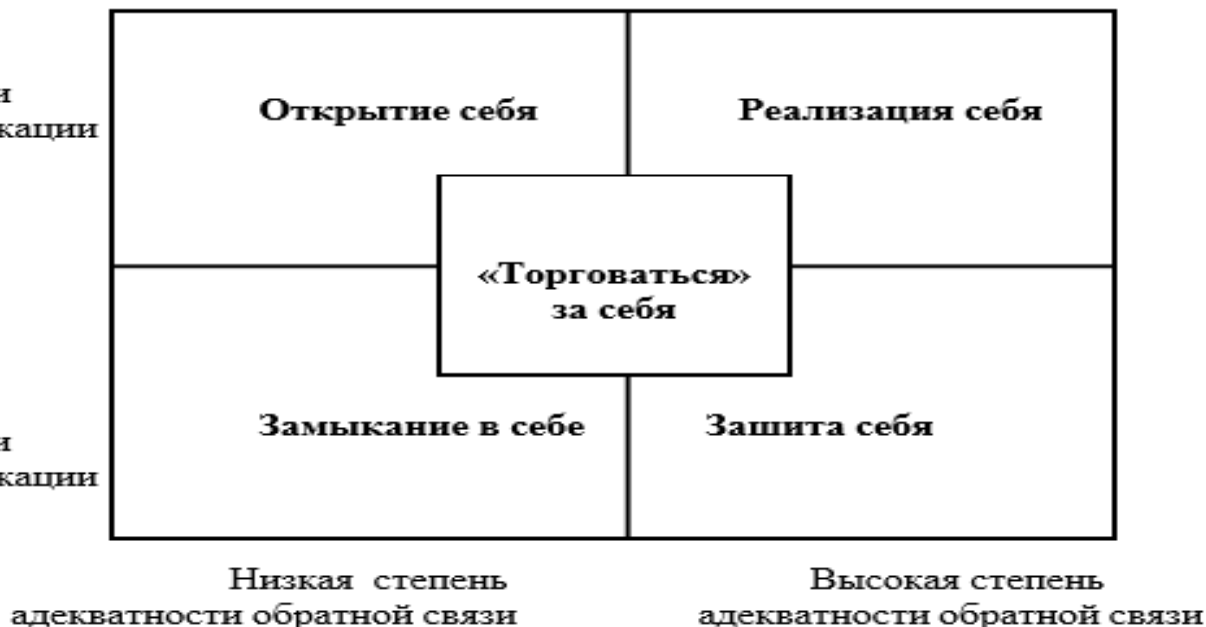


Рис.9. Матрица «Коммуникационные стили»



Практикующее упражнение.

Задание 3. Какой коммуникационный стиль является, по вашему мнению, наиболее желательным в деятельности менеджера? Каковы недостатки других коммуникационных стилей и как их преодолеть?

2.7. Преграды в межличностной коммуникации, пути совершенствования искусства общения

2.7.1. Преграды в межличностной коммуникации

1. Разное восприятие информации у разных людей в зависимости от характера мышления, круга интересов, эмоционального состояния, уровня образования, жизненного опыта, пола, возраста.

2. Семантические барьеры. Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова в виде символов могут иметь разное значение для разных людей, их интерпретация получателем информации может не совпадать со смыслом, заложенным отправителем. Часто одни и те же слова могут иметь разное значение, и их употребление может вызвать неверное понимание.

3. Невербальные преграды. К невербальным символам относятся жесты, мимика, позы, движения, интонации и скорость речи. Согласно исследованиям, 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы, жесты, 38% - через интонации, модуляции голоса и лишь 7% приходится на восприятие смысла слов. Невербальные символы могут мешать

правильной передаче информации, процессу восприятия, например, монотонный тихий голос, неадекватное выражение лица, излишняя жестикация.

4. Плохая обратная связь. Отсутствие обратной связи по поводу посланного сообщения может послужить преградой в коммуникации. Обратная связь важна, так как дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, в каком вы его передали. Существует множество причин неправильного понимания сообщения.

5. Неумение слушать. Природа дала человеку два уха и только один язык, тонко намекнув, что лучше больше слушать, чем говорить. Люди, не слушающие, получают меньше информации для принятия взвешенных решений.

2.7.2. Методы эффективной передачи и восприятия информации

Правила эффективной передачи информации

1. Проясняйте свои идеи перед началом их передачи.
2. Исключайте из сообщения двусмысленные слова.
3. Следите за интонациями голоса, языком собственных поз, жестов.
4. Излучайте эмпатию и открытость.
5. Добивайтесь установления обратной связи. Задавайте вопросы.

Методы эффективного слушания

Почти все люди интуитивно предполагают, что нормальный слух является достаточным условием эффективного слушания. В действительности наличие слуха – это лишь необходимое условие. В реальной жизни мы используем разные стили поведения при слушании:

- **Нейтральное слушание.** Цель такого поведения – сбор информации. Встречается довольно редко, т.к. слушая собеседника, человек обычно формирует отношение к сказанному и нейтральность слушания обычно исчезает.
- **Оборонительное слушание.** Так обычно слушают критику в свой адрес. Малейшая неточность со стороны критикующего вызывает негативную реакцию. Исходящая от него информация перестает восприниматься слушателем, который тут же формулирует возражение.

- Наступательное слушание. Его люди практикуют тогда, когда хотят «срезать» говорящего, т.е. не дают человеку говорить.
- «Вежливое» слушание. В действительности это не слушание, а просто пауза между собственными высказываниями – ожидание, когда же говорящий замолчит. Обычно люди не воспринимают смысл высказанного, не стараются понять говорящего.
- Селективное слушание. Этот вид поведения состоит в том, что слушатель реагирует только на определенные фрагменты речи говорящего, которые его интересуют, например, подтверждают его точку зрения. В результате такого поведения слушатель формирует неверное представление о позиции говорящего, что совершенно неприемлемо, допустим, на переговорах. Ни один из перечисленных видов поведения при слушании не является эффективным, хотя очень часто присутствует на практике.

Для повышения качества слушания психологи разработали методику активного слушания, которая базируется на следующих двух положениях:

1. Слушатель принимает на себя обязательство помочь говорящему более полно выразить свои мысли и чувства, т.е. он становится активным, а не пассивным участником коммуникации.
2. Слушатель стремится не формировать суждения, возражения и рекомендации, пока говорящий не выразит свои мысли и чувства. Воздерживаться необходимо до того момента, пока слушатель не получит всю необходимую информацию.

10 правил эффективного слушания.

1. Перестаньте говорить. Невозможно слушать, разговаривая.
2. Помогите говорящему раскрепоститься, создайте у человека ощущение свободы.
3. Покажите говорящему, что вы готовы слушать.
4. Устраните раздражающие моменты. Будет ли спокойнее, если закрыть дверь?
5. Сопереживайте говорящему, постарайтесь встать в положение говорящего.
6. Будьте терпеливым, не прерывайте говорящего.
7. Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек

придает словам неверный смысл.

8. Не допускайте споров или критики, это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться.

9. Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего, помогает продвигаться вперед.

10. Еще раз: Перестаньте говорить!

Рекомендации по повышению эффективности публичных выступлений

- Настройтесь на аудиторию. Выясните, отвечает ли содержание вашей речи интересам аудитории.
- Держитесь во время выступления уверенно, демонстрируя твердую убежденность в своих словах.
- Ваш взгляд должен быть направлен на слушателей. Ни в коем случае не избегайте взглядов, направленных на вас, не смотрите в одну точку.
- Начинайте говорить только после того, как установится тишина.
- Следите за четкостью речи, ни в коем случае не говорите слишком быстро или монотонно.
- С первых же слов внимательно наблюдайте за реакцией аудитории. Если вы заметили, что слова, только что сказанные вами, нашли поддержку аудитории, постарайтесь развить затронутую тему.
- В момент, когда вам удалось добиться положительной реакции со стороны аудитории, перейдите к главной теме выступления.
- Не теряйте самоконтроля в момент душевного подъема, вызванного одобрением аудитории. Не давайте провокационным репликам выводить вас из равновесия.
- В критические моменты выступления говорите особенно убежденно, делая акцент на важнейших словах.

2.8. Преграды в организационной коммуникации

В дополнение к межличностным коммуникациям управляющий должен иметь представление о преградах на пути обмена информацией внутри организации и методах совершенствования такого обмена.

2.8.1. Преграды в организационной коммуникации.

1. Искажение сообщения. Когда информация движется в организации вверх и вниз по уровням иерархии, смысл сообщений искажается неосознанно в силу затруднений межличностных контактов и сознательно, если это делается с какой-то целью, например, в целях сокрытия негативной

информации от вышестоящего руководителя. Проблемы обмена информацией могут возникнуть также вследствие фильтрации информации путем отсеивания одних сообщений и акцентирования других, поэтому информация может не поступить конечному получателю или прийти в искаженном виде.

2. Информационные перегрузки. Когда работники отдела и особенно руководитель страдают от слишком большого количества информации, они не в состоянии адекватно реагировать, обрабатывать и передавать информацию.

3. Неудовлетворительная структура организации. Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать информацию. Неудовлетворительная координация деятельности и распределение задач может вызвать проблемы в коммуникации, конфликты между различными группами или отделами организации.

2.8.2. Методы совершенствования коммуникации

1. Регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации – собственные, своих руководителей, коллег, подчиненных, избегать ситуаций, связанных с информационными перегрузками.

2. Использование различных форм коммуникации и совершенствование организационной структуры. Организация встреч с подчиненными для обсуждения важных вопросов, регулярные совещания управленческого персонала, комитетов, рабочих групп способствуют координации деятельности и обмену информацией между различными отделами и уровнями в организации.

3. Системы обратной связи. Такие системы составляют часть контрольно-управленческой информационной системы организации. К ним относятся опрос работников о проблемах, о том, доведены ли до них цели деятельности фирмы, получают ли они точную своевременную информацию, необходимую для работы. Руководитель предприятия должен заботиться о том, чтобы решения, принимаемые на высшем уровне,

адекватно воспринимались на каждом рабочем месте.

4. Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения движения информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи по совершенствованию деятельности фирмы. Такая система реализуется в виде ящиков для предложений или телефонной сети, через которую работники получают возможность анонимно звонить или задавать вопросы. Ярким примером эффективной коммуникации являются кружки качества на японских предприятиях.

5. Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Крупные организации издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции, ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

6. Современные информационные технологии. Использование компьютеров, компьютерных программ в обработке, сохранении и передаче информации, использование электронной почты, факсимильной и сотовой связи, услуг Интернета значительно способствуют экономии времени и качеству передачи информации и становятся необходимым условием эффективного ведения бизнеса.

Контрольные вопросы:

1. Почему эффективные коммуникации важны для деятельности руководителей и организации?
2. Кратко объясните сущность процесса коммуникации.
3. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
4. Каковы препятствия на пути межличностной коммуникации и способы их преодоления?
5. Каковы проблемы организационной коммуникации и методы их решения?

Тема 3. Принятие решений в организациях

3.1. Понятие и типология решений, факторы неопределенности в процессе принятия решений

Деятельность человека основана на принятии решений. Любому человеку постоянно приходится принимать решения по поводу того, что купить, что поесть, какую работу

выбрать, куда поехать, и всегда это выбор среди множества альтернатив. Управленческое решение отличается сознательностью и особой ответственностью, т.к. носит общественный характер, затрагивая интересы многих групп людей, поэтому требует особо взвешенного научного подхода. Менеджер обладает властью, полномочиями принимать решения, он же несет ответственность за его выполнение, за использование ресурсов, за судьбы людей. Принятие управленческого решения – это выбор наилучшего способа достижения какой-либо цели управления в процессе анализа вариантов.

Таблица 8 Типы управленческих решений

| | |
|--|---|
| По характеру решения задач | Стратегические |
| | Оперативные |
| По степени определенности среды | В условиях определенности |
| | В условиях риска |
| | В условиях неопределенности |
| По степени структуризации задач | Хорошо структурированные (программируемые, алгоритмические) |
| | Слабо структурированные (нестандартные, непрограммируемые, эвристические) |
| По функциональным областям | Финансовые |
| | Кадровые |
| | Производственные и т.д. |
| По количеству участников | Индивидуальные (единоличные) |
| | Коллегиальные |
| | Коллективные |
| По способу принятия | На основе суждений |
| | Интуитивные |
| | Рациональные |

Стратегические решения (таблица 8) принимаются в связи с решением сложных проблем предприятия, с крупными переменами в организации, разработкой новой стратегии организации (например, реструктуризация предприятия, переговоры с профсоюзом, производство нового вида продукции, переориентация бизнеса). Оперативные решения связаны с текущей деятельностью, реализацией краткосрочных планов.

Структурированные решения построены на базе установленных правил, методик, порядков, политики, имеют мало вариантов выбора, принимаются на базе математических расчетов (например, выбор маршрута доставки груза, составление графика работы). Слабо структурированные решения требуются в совершенно новых, нестандартных ситуациях, они сопряжены с неизвестными факторами, поэтому требуют творческого, инновационного подхода для их решения, здесь возможно множество вариантов выбора (например, как повысить мотивацию работников, производительность труда на предприятии?).

Решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску:

1. в условиях определенности;
2. в условиях риска;
3. в условиях неопределенности.

В условиях определенности руководитель точно знает результат каждого из альтернативных вариантов, например, при расчете затрат на производство изделия известны предполагаемые объемы постоянных и переменных затрат, в результате чего путем осуществления расчетов на основе имеющихся методик принимается управленческое решение. В условиях определенности существует ограниченное количество альтернативных вариантов.

К решениям в условиях риска относятся такие решения, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого известна. Вероятность определяется как степень возможного от 0 до 1, а сумма вероятностей альтернатив должна равняться 1. Наиболее желательный способ определения вероятности – это объективность и достоверность информации, ее можно определить математическим методом путем статистического анализа или на основе имеющегося опыта.

Когда менеджер не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, то необходимо определить предполагаемую вероятность. Неопределенность характеризуется невозможностью получения достоверной информации. Факторы настолько новы и сложны, что потенциальные результаты определить невозможно. Такого рода неопределенность характерна для современной быстро меняющейся внешней среды организаций, когда постоянно изменяющееся

состояние экономической, политической, технологической среды не позволяет делать достоверные прогнозы на будущее. При принятии интуитивных решений выбор делается на основе ощущения того, что это решение будет правильным. Многие управленцы высшего звена принимают успешные решения на основе интуиции, но для этого надо обладать особым чутьем и талантом. Решения, основанные на суждениях, обусловлены накопленным опытом и знанием того, что в прошлом подобное решение принесло успех, но такой подход в новой ситуации может привести к неудаче. Каждая новая управленческая ситуация преподносит новые варианты сочетания внутренних и внешних переменных, поэтому взвешенный рациональный подход к принятию решений является необходимым условием профессиональной компетенции руководителя. Принятие рационального решения – это объективный аналитический процесс, состоящий из последовательности следующих этапов.

3.2. Процесс подготовки и принятия решения

Алгоритм процесса принятия решений

1. Выявление и диагностика проблемы (структурирование проблемы, постановка цели)
2. Формулирование критериев и ограничений принятия решений
3. Выявление и анализ альтернатив, выбор лучшего варианта
4. Реализация решения и контроль выполнения
5. Оценка последствий принятого решения

1. Выявление, диагностика и структуризация проблемы. Проблема – сложный вопрос, требующий разрешения, изучения, сбора информации. Процесс принятия решения начинается с получения информации о внутренней и внешней среде на основе анализа рынка, чтения финансовых отчетов и другой документации, интервьюирования, опроса работников, наблюдения и т.д. При этом определяется достоверность информации и ее полнота, она фильтруется, анализируется. При принятии решения особенно необходима релевантная информация, т.е. та информация, которая наиболее полно относится к делу, освещает данную проблему. Большое значение при сборе информации о проблеме имеют хорошо налаженные коммуникации. Эффективным методом структуризации и

определения причин проблемы является причинно-следственная диаграмма Исикавы или «рыбий скелет» (рис.11).

2. Формулирование ограничений и критериев принятия решений. Многие возможные решения проблемы не будут реалистичными, т.к. ресурсы организации ограничены или нельзя изменить законы, т.е. всегда существуют определенные ограничения, которые сужают возможности организации. В качестве ограничений могут выступать, например, дефицит опытных квалифицированных рабочих, неприемлемые цены закупок, дорогая технология, высокий уровень конкуренции, этические нормы, законодательство. Критерии принятия решений – стандарты, по которым оцениваются альтернативные варианты выбора. При выборе критериев определяются приемлемые для организации показатели: например, наименьшие затраты, максимизация объемов производства, сроки реализации решения, максимизация прибыли и т.п.



Рис. 11. Диаграмма Исикавы

Количественная оценка альтернатив при значительном числе критериев Альтернативы:

- Вариант А – строгое соблюдение технологии;
- Вариант Б – переоборудование;
- Вариант В – повышение квалификации персонала

3. Формирование возможных вариантов решения, их оценка и выбор лучшего варианта – это этап определения альтернатив решения проблемы. При этом отбираются те альтернативы, которые наиболее соответствуют критериям принятия решений и имеющимся ограничениям. По сформулированным критериям эксперты оценивают их на основе прогнозирования результатов возможной реализации каждого варианта. В результате выбирается наиболее желательный, реалистичный и рациональный вариант, последствия которого наиболее благоприятны.

4. Реализация решения и контроль решения. После принятия решения его нужно реализовать, а для этого нужно довести решение до конкретного исполнителя, убедить его в правильности и целесообразности решения и получить обратную связь – данные о реализации и достигнутых результатах принятых решений, если выявлены отклонения, то их необходимо скорректировать.

Таблица 9 Шкала оценок

| | | |
|--------------------|------|---|
| Очень хороший | 1.0 | 5 |
| Хороший | 0.75 | 4 |
| Удовлетворительный | 0.5 | 3 |
| Слабый | 0.25 | 2 |
| Очень слабый | 0.0 | 1 |

Таблица 10

Оценка без учета значимости критерия

| Критерии оценки | Оценки вариантов | | |
|------------------------------------|------------------|------|------|
| | А | Б | В |
| Соответствие основной деятельности | 1.0 | 0.25 | 0.25 |
| Технические возможности | 0.25 | 0.5 | 0.75 |
| Дополнительные затраты | 0.5 | 1.0 | 0.25 |
| Соответствие квалификации | 0.25 | 0.75 | 1.0 |
| Итоговая оценка | 2.0 | 2.5 | 2.25 |
| Предпочтительность варианта | 3 | 1 | 2 |

Оценка с учетом значимости критерия

| Критерии оценки | Вес критерия | Оценки вариантов | | |
|------------------------------------|--------------|------------------|-------|-------|
| | | А | Б | В |
| Соответствие основной деятельности | 0.4 | 0.4 | 0.1 | 0.1 |
| Технические возможности | 0.2 | 0.05 | 0.1 | 0.15 |
| Дополнительные затраты | 0.3 | 0.15 | 0.3 | 0.75 |
| Соответствие квалификации | 0.1 | 0.025 | 0.075 | 0.1 |
| Итоговая оценка | 1 | 0.625 | 0.575 | 0.425 |
| Предпочтительность варианта | | 1 | 2 | 3 |

Практикующее упражнение.

Задание 1. Используя показанные выше способы принятия решений, оцените выбранные альтернативы и примите решение по следующей ситуации: В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили «Нева» с объемом двигателя 2000 кубических см. За последний год спрос на автомобиль «Нева» упал на 50% и продолжает падать. Завод потерял монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей, происходит затоваривание складов. Необходимо срочно принять решение по создавшейся ситуации. Финансовые возможности завода ограничены.

3.3. Методы моделирования и количественного анализа для решения управленческих проблем

Существует множество методов и способов принятия решений, придающих процессу принятия решений научность и рационализм. Это, прежде всего, методы моделирования и количественного анализа. Использование моделей при принятии решений направлено на оценку перспектив реализации альтернативных вариантов, исключая интуитивный способ принятия решений.

Модель – это представление объекта, системы или процесса в несколько упрощенном виде.

Моделирование – это копирование ситуации с помощью модели, придание свойствам, элементам объекта количественного характера, построение модели, исследование модели, экспериментирование в различных ситуациях. Цель моделирования – получение новой, не зафиксированной в исходных данных информации об исследуемых объектах. Методы

моделирования были разработаны школой науки управления и широко использовались в практике бизнеса.

Виды моделей:

- физическая модель - реальное изображение объекта в уменьшенном или увеличенном варианте (макет здания, модель автомобиля, самолета);
- аналоговая модель – такое представление объекта, где реальные элементы заменены другими, отличающимися формой или свойствами (карта местности, график, схема);
- символьная или математическая модель. Здесь свойства или элементы объекта изображаются в виде уравнения, функции. Для такой модели характерен более высокий уровень абстракции, например, формула количественной теории денег: $MV=PQ$ позволяет манипулировать этой моделью и находить значение различных компонентов формулы: $M=PQ/V$; $V=PQ/M$.

Модели могут служить самым различным целям управления. Они могут помочь менеджеру представить себе общие перспективы конкретной ситуации. Наиболее очевидным примером модели является схема организации, которая изображает систему соподчиненности и разделение труда в организации. При необходимости реорганизации фирмы, например, в процессе реализации новой стратегии организации, менеджер сначала построит новую модель организационной структуры, отвечающую решению новых задач фирмы, строгой субординации при передаче ответственности. При этом ни один элемент организации не должен быть упущен, только после проектирования и построения модели будет принято решение об осуществлении реорганизации. При принятии решения об инвестировании средств первоначально менеджер просчитает риски и будущую прибыльность от альтернативных вложений, лишь затем будет выбрано самое оптимальное решение, которое принесет наибольшую отдачу. В помощь менеджерам существует огромное множество методов моделирования и принятия решений.

3.3.1. Краткий обзор моделей науки управления

1. Теория игр Теория игр - метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Теория игр была разработана военными, чтобы учесть в стратегии

возможное поведение противника. В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, предложения дополнительного обслуживания, модификацию и освоение новой продукции. Если, например, с помощью теории игр руководство устанавливает, что при повышении цен конкуренты не сделают того же, оно должно отказаться от этого шага, чтобы не попасть в невыгодное положение в конкурентной борьбе. При этом разрабатываются варианты стратегий разных участников игры и просчитываются выигрыши и проигрыши разных сторон при реализации каждой стратегии.

2. Модель теории очередей Модель теории очередей иначе называется моделью оптимального обслуживания, используется для определения максимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. К ситуациям, в которых модель теории очередей может быть полезна, следует отнести звонки людей в авиакомпанию для резервирования места и получения информации, ожидание очереди на машинную обработку данных, мастеров по ремонту оборудования, очередь грузовиков под разгрузку на склад, ожидание клиентами банка свободного кассира. Если клиентам слишком долго приходится ждать кассира, они могут решить перенести свои счета в другой банк. Таким образом, принципиальная проблема заключается в уравнивании расходов на дополнительные каналы обслуживания и потерь от обслуживания ниже оптимального уровня при потере клиентов. Модель теории очередей снабжает руководство инструментом определения оптимального числа каналов обслуживания, которые необходимо иметь, чтобы сбалансировать издержки в случае малого или чрезмерно большого их количества.

3. Модель управления запасами Используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов во избежание задержек на производстве и в сбыте. Цель данной модели – сведение к минимуму издержек в случае отрицательных последствий накопления запасов. Издержки, связанные с запасами бывают трех видов: затраты на размещение заказов, на хранение и потери, связанные с недостаточным

уровнем запасов и простоем производства. Руководство сталкивается с проблемой заказов большими партиями, что ведет к снижению издержек на размещение заказов, и одновременно избыточные запасы связывают оборотные средства, увеличивают затраты на их хранение и страхование. Применение модели управления запасами помогает решить проблему оптимального количества запасов.

4. Модель линейного программирования Применяется для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. В практике бизнеса модели линейного программирования применяются при решении следующих задач:

- Укрупненное планирование производства. Составление графиков производства, минимизирующих общие издержки с учетом издержек в связи с изменением ставки процента, заданных ограничений по трудовым ресурсам и уровням запасов.
- Планирование ассортимента изделий. Определение оптимального ассортимента продукции с учетом издержек и потребностей в ресурсах.
- Маршрутизация производства изделия. Определение оптимального маршрута изготовления изделия по всем обрабатывающим центрам с учетом издержек и производительности.
- Управление технологическим процессом. Сведение к минимуму выхода отходов при производстве, например, отходов ткани в рулоне при кройке.
- Регулирование запасов. Определение оптимального сочетания продуктов на складе или в хранилище.
- Календарное планирование производства. Составление календарных планов, минимизирующих издержки с учетом расходов на содержание запасов, оплату сверхурочной работы и заказов на стороне.
- Планирование распределения продукции. Составление оптимального графика отгрузки с учетом распределения продукции между производственными предприятиями и складами, магазинами розничной торговли.
- Определение оптимального местоположения нового завода. С учетом оценки затрат на транспортировку снабжения и сбыта.
- Календарное планирование транспорта. Минимизация

издержек подачи грузовиков под погрузку и транспортных судов к погрузочным причалам.

- Распределение рабочих по станкам и рабочим местам.

Практикующее упражнение.

Задание 2. Решить задачу, используя метод линейного программирования.

Задача 1 Типография располагает тремя видами ресурсов: бумагой, красной и черной краской. Она может напечатать афиши двух видов. Нормы расхода и цена афиши каждого вида приведены в таблице 12. Сформируйте план выпуска, дающий максимальную выручку от реализации всех афиш.

Таблица 12

| Афиша | Оптовая цена (тыс. руб.) | Расходы на штуку | | |
|---------------|-----------------------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| | | Бумага (г) | Красная краска (г) | Черная краска (г) |
| 1 вид | 2 | 50 | 1.25 | 3 |
| 2 вид | 5 | 40 | 5 | 5 |
| Запас ресурса | кг | 200 | 12.5 | 15 |

Задача 2 Небольшая фирма производит два вида продукции: столы и стулья. Для изготовления одного стула требуется 3 фута древесины и уходит 2 часа рабочего времени, для одного стола – 7 футов и 8 часов. Каждый стул приносит 1 доллар прибыли, а каждый стол – 3 доллара.

Сколько стульев и столов должна изготовить фирма, если она располагает 420 футами древесины и 400 часами рабочего времени и хочет получить максимальную прибыль?

5. Имитационное моделирование Имитация – процесс создания модели и ее экспериментальное применение для определения изменений в реальной ситуации. Специалисты по производству и финансам могут разработать модели, позволяющие имитировать ожидаемый прирост производительности и прибыли в результате применения новой технологии или изменения состава рабочей силы. Специалист по маркетингу может создать модель, имитирующую ситуацию в случае изменения цены или рекламной кампании. В помощь менеджеру создано большое количество компьютерных имитационных деловых игр. Имитация используется в ситуациях

слишком сложных для математического исчисления. Это связано с большим количеством переменных, неопределенностью ситуации, трудностью математического анализа зависимостей. 6. Экономический анализ Экономический анализ – одна из форм моделирования. Типичная экономическая модель основана на анализе безубыточности производства. Точка безубыточности – это объем продукции, который обеспечивает покрытие постоянных и переменных издержек. Это определенный инструмент принятия управленческих решений, который дает информацию о коммерческом успехе продукции и возможности получения прибыли. С помощью ее можно определить планируемую прибыль, оптимизировать уровень постоянных и переменных издержек, уровень рыночной цены и объем выпускаемой продукции.

Точка безубыточности определяется с помощью формулы:
$$TFC \text{ ВЕР} = TFC / (P - VC),$$

TFC – постоянные издержки, VC – переменные издержки, P – рыночная цена.

Практикующее упражнение.

Задание 3. Решить задачу, используя метод определения точки безубыточности.

Задача 3 Фирма производит продукцию, рыночная стоимость которой 100 рублей за штуку. Переменные издержки составляют 60 руб. на ед. продукции, постоянные издержки – 200 000 руб. в месяц. Производственная мощность завода – 8 000 изделий в месяц.

- 1) Определить точку безубыточности и планируемую прибыль фирмы.
- 2) Какое вы примите управленческое решение, если спрос ограничен 7000 изделий, а рыночная стоимость снизилась на 10 руб.

3.3.2. Методы принятия решений

1. Дерево решений и платежная матрица. Дерево решений – модель, представленная графически, где изображаются шаги, которые необходимо рассмотреть, оценивая различные альтернативы. Дерево решений дает понять, к какому результату приведет нас выбранное решение. Для этого необходима следующая информация:

- 1) возможные действия;
- 2) вероятность наступления событий;
- 3) ожидаемый эффект от реализации возможных действий. С помощью дерева решений графически изображаются альтернативные пути, рассчитывается ожидаемая стоимость каждого действия, на основе которой принимается решение. Ожидаемая стоимость – условная стоимость события, умноженная на вероятность наступления события.

Платежная матрица – один из методов статистической теории решений, помогающих в выборе одного из нескольких вариантов. Платежная матрица полезна, когда:

- имеется ограниченное количество альтернатив или стратегий для выбора;
- известна вероятность наступления событий;
- результаты принятого решения зависят от того, какое решение принято, и какие события имеют место.

Вероятность – коэффициент возможности наступления события. Коэффициент вероятности варьируется от 1, когда событие произойдет, до 0, когда событие не произойдет. Вероятность может быть объективной и субъективной.

Объективная вероятность базируется на прошлом опыте, т.е. подобные события происходили в прошлом, есть статистические данные для ее определения. Когда невозможно оценить вероятность, нет доступа к достоверной информации, то на основе расчетов и предположений устанавливается субъективная вероятность.

В условиях неопределенности менеджер при принятии решений может руководствоваться следующей методикой. Критерий Лапласа предполагает, что не существует оправданных причин полагать, что одно событие имеет большую вероятность наступления, чем другое. В этом случае менеджеры принимают одинаковую вероятность наступления каждого альтернативного события, затем выбирают вариант, имеющий наибольшую ожидаемую стоимость. Критерий пессимизма основан на предположении, что случится самое худшее. В данном случае выбирается тот вариант, который окажется лучшим при наименее неблагоприятных условиях, т.е. принесет наименьшие потери. Критерий оптимизма основывается на выборе наилучшего варианта по принципу максимизации прибыли.

Задание 4. С помощью дерева решений рассчитать ожидаемую стоимость и сделать выбор среди альтернатив. Какое вы примите решение, применяя критерий Лапласа, критерий оптимизма и пессимизма?

Задача 4. Руководство должно принять решение или о полном переоборудовании завода, которое требует инвестиций в размере 2 млн. у.е., или о временном переоснащении, на которое будет затрачено 100 тыс. у.е.

Возможны 3 варианта событий:

| | Вероятность событий | Результат |
|------------------------------|---------------------|----------------------|
| 1. Полное переоборудование | | |
| А) полный успех продукции | 0.6 | прибыль 1 млн у.е |
| Б) медленная реализация | 0.2 | прибыль 200 000 у.е. |
| В) продукция не имеет успеха | 0.2 | убыток 2 млн у.е. |
| 2. Временное переоснащение | | |
| А) полный успех продукции | 0.6 | прибыль 200 000 у.е. |
| Б) медленная реализация | 0.2 | прибыль 50 000 у.е. |
| В) продукция не имеет успеха | 0.2 | убыток 100 000 у.е. |

Решение можно представить в виде платежной матрицы:

| | Стратегия 1 (затраты 2 000 000 у.е.) | Прогноз прибыли | Вероят- ность событий | Прогноз прибыли с учетом вероятности | Выбор |
|---|--|--------------------|-----------------------------|--|-------|
| А | Полный успех | 1 000 000 у.е. | 0.6 | | |
| Б | Медленная реализация | 200 000 у.е. | 0.2 | | |
| В | Продукция не имеет успеха | - 2 000 000 у.е. | 0.2 | | |
| | Итого | | | | |
| | Стратегия 2 (затраты 100 000 у.е.) | | | | |
| А | Полный успех | 200 000 у.е. | 0.6 | | |
| Б | Медленная реализация | 50 000 у.е. | 0.2 | | |
| В | Продукция не имеет успеха | - 100 000 у.е. | 0.2 | | |
| | Итого | | | | |

Задание 5. С учетом шести ограничений, приведенных в таблице 15, примите решение: «Чем заняться вечером?» По каждой из 7 комбинаций ограничений заполните таблицу 14.

| № | Варианты решений | Решения | | | | | | |
|---|---|---------|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Сидеть дома и выполнять задание | | | | | | | |
| 2 | Пойти погулять с другом | | | | | | | |
| 3 | Пойти в кино с другом | | | | | | | |
| 4 | Пригласить друга послушать новые записи | | | | | | | |
| 5 | Переписать кассету | | | | | | | |
| 6 | Залечь на диване с книгой | | | | | | | |

| № | Ограничения | Ситуация | | | | | | |
|---|-------------------------------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Задания выполнены | Нет | Да | Да | Да | Да | Нет | Да |
| 2 | Родители дома | Да | Нет | Да | Да | Нет | Нет | Да |
| 3 | Погода хорошая | Нет | Нет | Да | Нет | Нет | Да | Нет |
| 4 | Есть новые музыкальные записи | Да | Да | Нет | Нет | Да | Нет | Нет |
| 5 | С другом отношения налажены | Нет | Нет | Да | Да | Да | Нет | Нет |
| 6 | В кинотеатре новый боевик | Да | Нет | Нет | Да | Нет | Нет | Нет |

Практикующее упражнение.

Задание 6: Примите решение по изложенной ситуации, используя метод матрицы решений. Задача 5 Торговый агент планирует прибыть в другой город на встречу с клиентом и оформить заказ на поставку товара. Для данной поездки агенту необходимо выбрать вид транспорта – самолет или поезд. Процесс принятия решения включает в себя анализ следующих обстоятельств:

- время, затраченное на дорогу «от двери до двери», при использовании поезда составит 7 часов, а полет рейсовым самолетом сократит временные затраты до 2 часов (таблица 16);
- авиарейс в любую минуту может быть отложен или прерван по метеоусловиям;
- поездка по железной дороге отнимет у торгового агента полный рабочий день, который по его оценке, мог увеличить его сбыт на 1500 долларов;
- по прогнозу агента, только в случае личного контакта с клиентом сумма оформленного заказа составит 3000 долларов;
- если рейс авиакомпании будет отложен или прерван из-за тумана, личное посещение клиента придется заменить телефонным звонком. Это приведет к уменьшению суммы заказа иногороднего клиента до 500 долл., но позволит торговому агенту обеспечить другие заказы на 1500 долл.

| Стратегия | Вероятность погоды | Туман (0,1) | Ясная погода (0,9) |
|-----------|--------------------|-------------|--------------------|
| | 1. Самолет | | |
| | 2. Поезд | | |

3.4. Стили принятия решений

По количеству участников, принимающих решения, различают индивидуальные, коллегиальные и коллективные стили принятия решений. Американские ученые В. Врум и Ф. Йеттон определили 5 стилей в зависимости от степени участия в процессе принятия решений руководителей и подчиненных (рис. 12).



Рис. 12. Стили принятия решений

1. руководитель единолично принимает решение;
2. руководитель информирует о принятом решении и отвечает на вопросы;
3. руководитель представляет проект решения и просит внести дополнения;
4. руководитель формулирует проблему и выслушивает варианты решений;
5. руководитель формулирует проблему, коллективом совместно выдвигаются варианты, и принимается решение.

Групповые (коллегиальные, коллективные) решения имеют ряд преимуществ по отношению к индивидуальным (единоличным) решениям.

Преимущества:

- способность к решению проблемы у группы выше, так как интеллектуальный ресурс группы больше, проблема понимается широко и всесторонне, группа способна найти лучший вариант решения проблемы;
- энтузиазм группы возрастет, если он будет поощряться материально;
- при коллективном обсуждении проблемы теми, кто будет осуществлять решение, снижается сопротивление переменам, возрастает энтузиазм реализации принятого группой решения.

Недостатки:

- увеличивается время на принятие решений, т.к. необходимо выслушать мнение каждого;
- увеличивается неудовлетворенность членов группы, когда их участие в принятии решений не приносит результаты.

Контрольные вопросы:

1. Назовите типологию принятия решений.
2. Приведите примеры решений, принятых в условиях риска, неопределенности и определенности.
3. Назовите недостатки и достоинства коллективного стиля принятия решения.
4. В каких случаях единоличный стиль принятия решения будет эффективным?
5. Кратко опишите процесс принятия решений.
6. Каковы будут критерии и ограничения принятия инвестиционного решения?