**Курсовая работа**

по предмету “Менеджмент” (код – МЖ90)

**Бизнес-планирование, оперативно-календарное планирование .**

**Экономико-математические и экспериментальные методы решения управленческих проблем .**

**Разрешение конфликта в организации.Оглавление**

[Задание №1. 4](#_Toc109192201)

[Задание №2. 13](#_Toc109192202)

[Задание №3. 21](#_Toc109192203)

[Список использованной литературы 23](#_Toc109192204)

# Задание №1.

**При выполнении данного задания необходимо дать ответ на следующий вопрос: Бизнес-планирование, оперативно-календарное планирование: цели, задачи, расчетные данные. Какие типы менеджмента выделяют в зависимости от длительности наступления последствий для объекта менеджмента и среды?**

Планирование представляет собой одно из важней­ших условий деятельности организаций на пути к ус­пеху. Каждый руководитель организации, каждый менеджер должны четко себе представлять сущность и задачи планирования в организации. Они также долж­ны знать его особенности в условиях деятельности конкретной организации и рыночной экономики в целом.

Известно, что плановая деятельность широко рас­пространена в мировой экономике. Более того, она имеет весьма существенные особенности в различных общественных системах, а также различного рода опыт, накопленный в них.

Важнейшей задачей планирования в организациях является минимизация рисков в ее деятельности. Ру­ководство организаций с помощью планов, по сути, пред­принимает попытки прогнозирования будущего раз­вития событий. И чем более точны будут прогнозы, полученные с помощью планирования, тем менее неожиданны будут различного рода ситуации, связанные с деятельностью организации.

Риски в деятельности организаций, прежде всего, связаны с вероятностью убытков, размеры которых могут варьироваться от небольших до таких, которые могут поставить под угрозу само существование организации.

В рыночной экономике менеджеры не могут рассчитывать на покрытие убытков от деятельности организаций со стороны государства. А потому они должны обладать надежной технологией планирования, постоянно совершенствовать свой опыт в этой сфере деятельности.

Понятие «план», как и понятие «планирование», яв­ляется общеэкономическим, то есть используемым людьми в разных общественных системах.

Планирование, как процесс предвидения деятельности, возникло, по-видимому, раньше, чему ему придумали название. В этом нетрудно убедиться, если учесть, что планы бывают не только экономическими. В этом смысле намерение провести определенным образом предстоящий день, сформулированное даже в уме утром, — это тоже план.

Планы, таким образом, могут быть формализованными, то есть перенесенными на определенные носители (бумагу, экран компьютера и др.) или быть просто в голове.

В практике планирования на Западе сформирова­лись важнейшие направления планирования деятельности организаций. К ним относятся: сбыт продукции, финансы, производство и закупки.

По каждому из названных направлений планиро­вания принято составлять отдельные планы. Вместе с тем их принято четко увязывать друг с другом.

Качество составленных планов во многом определяется степенью точности и достоверности данных, на которые опирается разработчик плана. В качестве базы планирования обычно выступают обширные статистические данные и данные точного бухгалтерского учета.

Принято считать, что планирование на перспективу легче осуществлять на крупных предприятиях, чем на мелких. Вместе с тем, на первый взгляд, кажется, что совсем наоборот.

Планирование в организациях, таким образом, вполне
можно рассматривать как систему. В нее включены не только разные, но взаимосвязанные друг с другом планы, как уже рассматривалось выше, но и планы на раз­ные по продолжительности временные периоды.

Система планирования в организациях призвана приспособить их к изменяющейся внешней среде. Она также призвана определить совокупность целей деятельности организаций и путей их достижения.

Планы в организациях принято не только разраба­тывать, но и согласовывать на всех уровнях управлен­ческой пирамиды, а также в приемлемых, доступных для понимания сотрудников формах доводить до рабо­чих мест.

Элементы системы планов в организациях могут визироваться, однако, в любой из них обязательно присутствие стратегических и тактических планов.

Цель разработки стратегических планов заключает­ся в обеспечении для организации долгосрочных преиму­ществ, призванных укрепить ее конкурентоспособность.

В. Карлоф определяет стратегию как «обобщаю­щую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распреде­ления ресурсов компании».

Стратегические планы обычно принято разрабаты­вать высшим руководством организаций, и делается это нередко на специально проводимых совещаниях. Понятие «стратегия» пришло в сферу управле­ния из военной деятельности и употребляется в об­щем смысле, указывая на то, что речь идет о долго­срочных мерах. Считается, что оно более точно ха­рактеризует деятельность работников управления, под которой до 70-х гг. XX столетия подразумева­лась политика организаций.

Разработку стратегических планов принято связы­вать с изменениями в общественном производстве, вызванными ростом конкурентной борьбы на миро­вых рынках, преодолением дефицитности многих видов, имевших место практически во всех странах в послевоенный период, усилением неустойчивости внешней среды организации, вызванный ростом потока новшеств, повсеместно внедряемых в производство.

Стратегии бывают разные и планы, составленные в соответствие с ними, - тоже.

Обычно стратегические планы предусматривают долгосрочное направление деятельности организации и рассчитываются на 10 – 20 лет.

Тактические планы призваны служить средством обеспечения намеченной стратегии. Они составляются на 1-3 года и предусматривают решение конкретных краткосрочных задач, без решения которых невозможна реализация намеченной стратегии.

Процесс разработки стратегий и составление соответствующих им планов предусматривает определенные этапы и последовательность.

Планирование в организациях принято ориентировать на достижение поставленных руководством целей и задач.

Цели, в отличие от задач, показывают направление деятельности в организации.

Задачи выражают ориентиры, которые можно количественно измерять или количественно представлять.

Разработка целей деятельности очень важна, поскольку во многом определяет процедуру планирования и, в частности, последовательность работ, предназначенных к выполнению.

Процесс планирования в организациях принято начинать с верхних уровней управления, поскольку именно на них определяются цели, принципы действия и задачи организации.

В практике планирования цели принято ориентировать на определенные временные промежутки. А потому цели, как и планы, бывают краткосрочные, так и долгосрочные.

Единой точки зрения на то, какие периоды считать долгосрочными, а какие – краткосрочными, в практике менеджмента нет. И это понятно, потому что скорости оборотов капиталов в разных сферах общественного производства различны, критерии успешной деятельности организаций тоже могут иметь существенные различия.

Цели организации должны быть достижимыми. Только в этом случае они будут способствовать ее эффективной деятельности. Нереальные цели могут иметь весьма опасные последствия для организации.

Цели не должны вступать в противоречие друг с другом. Чтобы этого избежать, их содержание принято согласовывать на всех уровнях и во всех подразделениях организации.

Цели должны быть не только доведены до конкретных исполнителей, отделов и служб организации, но и подкреплены к внедрениям системы стимулов по их достижению.

Цели организации формулируются исходя из предпочтений руководства. На них оказывает воздействие система ценностей и установок, которыми руководствуются высшие менеджеры. А потому здесь не может быть стандартных подходов, поскольку каждая организация индивидуальна, как и среда, в которой ей приходится функционировать в каждый времен­ной промежуток.

Ценности руководителей высшего звена так или иначе характеризуют их поведение. Они же во многом определяют тип управления, который избирают руководители.

В российских условиях переходной экономики немало примеров противоположного подхода к опреде­лению целей деятельности организаций. Последние не во всех случаях четко формулируются и доводятся до персонала предприятий, но поведение руководителей их нередко делает явными и понятными трудовым коллективам. Развал эконом некоторых
бывших государственных предприятий их высшими руководителями нередко преследовал цели неконтролируемого обогащения руководящего персонала. В ход шли многомесячные задержки заработной платы, скуп­ка акций у персонала но бросовым, явно заниженным ценам в периоды, когда рабочим было попросту не­чего есть, ради приобретения полного контроля над
предприятиями, создание многочисленных мелких фирм и фирмочек, паразитирующих на собственнос­ти предприятия-донора. К счастью, так поступали далеко не все. В тяжелейших условиях экономичес­кого кризиса многие руководители стремились обновить деятельность аппарата управления привести в соответствие с новыми условиями, сохранить лучшие
кадры заводов и фабрик. Именно такие и им подобные организации позволили оживить экономику на пороге нового тысячелетия в России, создать точки ощутимого экономического роста.

**Оперативно-календарное планирование.**

Обязанностью, которая возлагается на менеджеров в процессе планирования и с которой они часто сталкиваются на всех уровнях организации, является необходимость расписывать по дням и координировать деятельность людей и мелких подразделений, а также использование ресурсов, необходимых для осуществления какого-либо проекта или задачи. Когда руководство «Mack Truck» решило ввести новую линию производства грузовиков, потребовалось выполнение огромною количества разнообразных заданий, проектов, действий и т.д.

Менеджерам, занимающимся маркетингом, необходимо иметь ясную информацию от своих потенциальных клиентов о том, каковы будут их потребности в транспорте в 90-х года и видят ли они в продукции «Mack Truck» реальный источник удовлетворения этих потребностей. Инженерам и техническим менеджерам необходимо предпринимать действия по созданию дизайна и разработке нового грузовика. Менеджерам, отвечающим за рекламу, нужно разрабатывать программы по продвижению и представлению товара на рынок. Поэтому в этой организации, как и в любой другой, чем эффективнее будут менеджеры координировать использование трудовых и материальных ресурсов, тем успешнее будет их новый продукт.

Существует много методов календарного планирования, однако наиболее популярны у опытных менеджеров два из них. Первый называется «схема Ганта», второй ПМНО (программный метод наблюдения и оценки). Схема Ганта обычно используется при составлении общего расписания деятельности. ПМНО используется для планирования действий по выполнению единовременных проектов. Оба метода помогают планировать конкретные действия и прослеживать их выполнение в соответствии с графиком.

**График Ганта.**

Один из простейших методов, используемых менеджерами при составлении планов действий, - это график Ганта. Разработанный Генри Гантом в начале этого века, график Ганта – это контрольная схема, на которой по горизонтали отмечают время, а по вертикали - виды деятельности или задания. Горизонтальные квадраты представляют собой сроки выполнения каждого задания, а дополнительные пометки в каждом горизонтальном квадратике означают реальное выполнение задания.

Пример графика Ганта, разработанного для контроля за постройкой фундамента для производственного компрессора и его установкой, показан на рис.1. Здесь использовались традиционные символы, которые обычно используются при составлении графика Ганта. Скобки ( [ и ] ) показывают, когда планируется выполнение того или иного задания. Чистые квадраты показывают продолжительность реального процесса. Точка «Текущая дата» в нижней части схемы показывает, какая неделя (или любой другой отрезок времени) наступи­ла, позволяя любому менеджеру, взглянувшему на график, определить, на какой стадии выполнения находится проект. Например, дата, отмеченная на рис.1, показывает, что строительство фундамента для компрессора идет с опережением графика, в то время как поступление самого компрессора отстает от расписания.

Рис.1. Пример использования графика Ганта

Схему Ганта используют как для планирования, так и для контроля за выполнением буквально любого проекта и задания. Если заполнять ее регулярно, она показывает расхождения между планом и реальными действиями на любую конкретную дату. Используя подобную систему, менеджер может быстро перераспределить ресурсы на то задание, выполнению которого отстает от расписания. Схема Ганта может также показать степень соответствия планируемых и реальных затрат, а также изменения в заданиях и действиях. В настоящее время в таком графике обычно отмечают еще и ответственного за выполнение каждого задания. Это помогает менеджерам еще эффективнее использовать этот график как инструмент контроля.

**ПМНО или метод сетевого планирования.**

ПМНО (программный метод наблюдения и оценки) был разработан в конце 50-х годов, чтобы помочь менеджерам планировать крупномасштабные проекты и наблюдать за их выполнением. Например, строительство дома – это проект, для осуществления которого должны быть предприняты самые разнообразные действия, такие, как закладка фундамента, проведение электричества, установка дверей, внутренняя отделка и.т.д. Впервые ПМНО был разработан американским военно-морским флотом в надежде ускорить работу нескольких тысяч конструкторов, работавших над созданием первой подводной лодки «Полярис». И ПМНО оправдал возложенные на него надежды, т.к. его применение на два года сократило время, необходимое для осуществления проекта создания «Поляриса».

ПМНО – это метод планирования, который позволяет менеджеру точно оценивать и рассчитывать время, необходимое для осуществления того или иного проекта. Для того, чтобы использовать ПМНО, менеджеру необходимо определить все значимые виды деятельности (действия), необходимые для выполнения проекта, события, которые сигнализируют о завершении этих действий, и время, необходимое для выполнения каждого действия. Эта информация используется для создания цепной диаграммы, которая изображает все действия, события и сроки с начала проекта до его завершения.

Процесс применения ПМНО можно разбить на 5 основных шагов:

1. составить список всех действий, которые необходимо предпринять в процессе реализации проекта, и событий, сигнализирующих о завершении каждого из действий.

2. составить цепную диаграмму, которая изображает взаимосвязи между этими действиями и событиями. Основная цель этого – показать, в каком порядке должны следовать действия.

3. оценить время, необходимое для выполнения каждого действия.

4. определить общее время выполнения всего проекта, а также выбранный вами порядок действий, от которого и зависит общее время (этот порядок называется «критический путь»).

5. используйте диаграмму для управления и контроля за осуществлением проекта.

Простой пример с компанией «Mack Truck» служит иллюстрацией использования ПМНО для планирования различных типов проектов. Менеджеры кампании Фрицу Пикенсу было поручено организовать в Винсборо отдел из 4 человек, в обязанности которых, еще до строительства там завода, входило бы «вербовка» людей для работы на нем. Целью организации этого отдела было создание ощутимого присутствия «Mack Truck» еще до того, как будет построен завод, и образование большой группы потенциальных рабочих.

Пикенс решил использовать ПМНО для того, чтобы спланировать и осуществить этот проект. Его первым шагом было создание таблицы, включающей перечень необходимых действий и событий.

Таблица 1

Перечень действий и событий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Действия | Описание | События | Предшествующее действие |
|  А Начало |
| 1 | Найти место для офиса | С Наняты 3 человека | Начало (А) |
| 2 | Подыскать людей для работы | В Подписан договор аренды | Начало (А) |
| 3 | Заказать мебель | D Офис обставлен | В |
| 4 | Разработать материалы для работы | Е Материалы разработаны | В |
| 5 | Проинструктировать служащих | F Служащие знают что они должны делать | С,Е |
| 6 | Начать работу | G Принят первый посетитель | D,F |

Рис. 2. Цепная реакция

Вторым шагом, который он предпринял, было составление цепной диаграммы (рис.2). Когда диаграмма была построена, Пикенсу потребовалось оценить, сколько нужно времени на выполнение каждого действия. Подсчет этого времени обычно осуществляется следующим образом: берут наиболее оптимальную оценку времени, необходимого для выполнения действия, самую пессимистическую и наиболее вероятную и подставляют следующую формулу:

Т = (О + 4В + П);

где:

О – оптимистическая оценка;

В – наиболее вероятная;

П – пессимистическая.

Далее следует определение того, сколько времени займет реализация всего проекта, а также последовательности основных действий (критический путь). Критический путь определяется для того, чтобы реализация проекта шла без каких-либо задержек, накладок и т.д. Вообще, путь – это последовательность действий, ведущих от начала проекта до его завершения.

С помощью диаграммы ПМНО можно не только управлять, но и контролировать выполнение проекта. Например, используя эту диаграмму, Пикенс может наблюдать за выполнением его проекта и следить за тем, укладывается ли по времени в свои рамки каждое из действий. Поэтому, он вовремя может заметить препятствия, угрожающие невыполнению задания в срок, а также возможности экономии времени. Диаграмма Пикенса довольно простая, поэтому она оказывает довольно ограниченную помощь менеджеру. Но если разрабатывается проект, включающий сотни различных действий, без применения ПМНО очень трудно уследить и проконтролировать его своевременное выполение.

**В зависимости от длительности наступления последствий для объекта менеджмента и среды выделяют следующие типы менеджмента**: стратегический и оперативный. Однако представляется, что такая классификация не является достаточно полной. Об этом свидетельствует ее несоответствие классификации планов.

Необходимость соответствия между типами менеджмента и планирования обусловлена тем, что менеджмент включает в качестве составляющих: планирование, мотивирование, организацию, контроль. Поэтому менеджмент может рассматриваться как инструмент реализации соответствующих планов. А типов менеджмента не может быть меньше, чем типов планов. Более того, представляется естественным, что тип менеджмента при классификации по времени наступления последствий для объекта управления должен соответствовать типу плана: стратегический, перспективный (бизнес-план, перспективный план), текущий, оперативный менеджмент.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Стратегическое планирование реализуется через распределение ресурсов, адаптацию к внешней среде, внутреннюю координацию и организационное стратегическое предвидение.

Стратегический менеджмент – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга.

Стратегический план фирмы определяет, какими именно направлениями (программами, производствами) она будет заниматься, исходя из имеющихся ресурсов, и излагает задачи этих направлений.

Перспективный менеджмент направлен на реализацию бизнес – или перспективных планов. Целями бизнес планирования является уточнение целей и задач конкретных направлений с учетом более глубокого исследования внешней среды и возможностей фирмы.

Разработка перспективного плана предприятия осуществляется после принятия решений по производству конкретного изделия, объему производства и т. д. При этом объектом планирования является процесс производства изделия в целом.

# Задание №2.

**При выполнении данного задания необходимо дать ответ на следующий вопрос: Экономико-математические и экспериментальные методы решения управленческих проблем: сущность, сфера применения, этапы. Подходы к решению проблем в менеджменте.**

Основой принятия эффективных управленческих решений яв­ляется качественная информация. Черты управленческих решений: обоснованность; своевременность; комплексность подхода; законность; четкая формулировка задач; посильность исполнения; преемственность и противоречивость по отношению к ранее принятым решениям.

Так как менеджер в течение своей деятельности вынужден по­стоянно принимать решения, он накапливает определенный опыт в этой области. Поэтому можно говорить о технологии управления, т.е. определенной системе действий в области управления при ре­шении любых задач.

Во многом технология управления зависит от личных качеств руководителя, его национальных особенностей, особенностей упра­вления, принятых в той или иной стране.

Так, например, в гостиничном бизнесе существуют американ­ская, французская и другие технологии управления.

Но в любом случае существует такое понятие, как рацио­нальное управленческое решение. Управленческое решение — это творческий акт субъекта управления, направленный на устра­нение проблем, которые возникли в объекте управления. Лю­бое управленческое решение проходит через три стадии. Рас­смотрим их.

Первая стадия — уяснение проблемы — включает в себя: сбор информации; анализ информации; выяснение ее актуальнос­ти; определение условий, при которых проблема будет решена.

Вторая стадия — составление плана решения — включает в себя: разработку альтернативных вариантов решения; сопоставле­ние их с имеющимися ресурсами; оценку альтернативных вариан­тов по социальным последствиям; оценку их по экономической эффективности; составление программ решения; разработку де­тального плана решения.

Третья стадия — выполнение решения — включает в себя: доведение решений до конкретных исполнителей; разработку мер поощрений и наказаний; контроль за выполнением решений.

Работа менеджера над принятием решения состоит из ряда этапов: определение цели управления; диагностика проблемы; сбор информа­ции, как основной, так и дополнительной; определение критериев и ограничений; подготовка вариантов решений, в том числе альтерна­тивных; оценка вариантов решений; выбор окончательного варианта.

Принятие решения является главным звеном — это твор­ческий этап.

Но принятие решения — это полдела. Не менее важным для менеджера является умение организовать выполнение принятого решения, проконтролировать его.

Принятие решения производится руководителем и является определением круга действий управляющей системы или ее под­разделений для достижения управляемой системой поставленных целей и задач.

Итак, управленческое решение — это выбор наилучшей альтер­нативы из числа возможных, предполагающей набор эффектив­ных действий по совершенствованию организации управления пред­приятием.

Существует несколько взглядов на классификацию управлен­ческих решений. Рассмотрим их.

Согласно одной из классификаций управленческие решения под­разделяются на общие и частные.

Общие — затрагивают все предприятие, его производственную и финансово-хозяйственную деятельность. Общие управленческие решения определяют коренные изменения на предприятии, а так­же дальнейшее развитие производства (компьютеризация произ­водственного и управленческого процессов, переход на выпуск но­вой продукции, реорганизация предприятия и т.п.).

Частные — касаются каких-либо подсистем, затрагивающих текущие вопросы (например, о дисциплине, об увольнении со­трудника, об изменении графика работы какого-либо подразде­ления и т.п.).

Кроме того, различают управленческие решения для воздей­ствия на внешнюю и внутреннюю среду предприятия.

Решения для воздействия на внешнюю среду предприятия ка­саются ближнего окружения, партнеров, клиентов, кредиторов (например, необходимость получения ссуды в банке).

Решения для воздействия на внутреннюю среду предприятия связаны с управляемой системой (например, изменение штатного расписания, которое повлечет за собой сокращение сотрудников или разработку новой структуры управления, в результате появит­ся дополнительная должность топ-менеджера).

Также управленческие решения различаются по периоду их дей­ствия: на длительный срок (штатное расписание) и короткий срок (авария на производстве, форс-мажорные обстоятельства, такие как землетрясение, ураган, пожар и т.д.).

Управленческие решения могут классифицироваться по уров­ню иерархии. Это зависит от характера вопроса, по которому при­нимаются решения и от компетенции и права каждой ступени иерархии принимать решения.

Управленческие решения различаются по степени структуриро­ванности: слабоструктурированные (запрограммированные) и вы­сокоструктурированные (запрограммированные), т.е. являющиеся ре­зультатом реализации определенной последовательности действий или шагов. При этом число альтернатив ограниченно и выбор делается в пределах направлений, заданных организацией, с учетом нормати­вов, правил, стандартов и т.д. В качестве примера можно привести задачу определения числа руководителей при заданной норме управ­ляемости. Выделение класса запрограммированных решений позво­ляет разрабатывать стандартные процедуры и программировать реше­ния под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

Управленческие решения подразделяют также по количеству це­лей: моноцелевые (одноцелевые) и полицелевые (многоцелевые).

По длительности действия различают управленческие решения стратегические (долгосрочные и среднесрочные), тактические и оперативные (текущие). Например, известно, что количество опе­ративных решений, принимаемых в организациях, значительно пре­вышает число тактических и стратегических решений. Как показы­вает практика, самыми ресурсоемкими по затрачиваемому време­ни являются стратегические решения. В организациях крупного, среднего и малого размера затраты времени на принятие опера­тивных, тактических и стратегических решений неодинаковые. Так, в малых предприятиях основная доля этих затрат приходится на оперативные решения, по мере роста предприятия существенно уве­личивается время, затрачиваемое на выработку стратегии развития. Управленческие решения бывают индивидуальными и груп­повыми.

По уровню принятия различают управленческие решения, за­трагивающие организацию в целом, структурные подразделения организации, функциональные службы организации, отдельных работников.

По глубине воздействия бывают управленческие решения од­ноуровневые и многоуровневые.

Известный американский социолог М. Рубинштейн предложил 10 правил, которые надо соблюдать при принятии управленческих решений.

1. Постарайтесь получить представление о проблеме в целом пе­ред тем, как вникать в детали.
2. Не принимайте скорых решений, пока не рассмотрите все возможные варианты.
3. Сомневайтесь — даже самые общепринятые истины должны вызывать недоверие.
4. Старайтесь взглянуть на стоящую перед вами проблему с са­мых разных точек зрения.
5. Ищите модель или аналогию, которая поможет вам лучше
разобраться в сущности поставленной проблемы, представьте ее в виде диаграммы, схемы.
6. Задавайте как можно больше вопросов — правильно поставлен­ный вопрос порой может радикально изменить содержание ответа.
7. Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет в го­лову. Найдите его слабые места и предложите другие решения.
8. Посоветуйтесь с кем-нибудь перед принятием окончательно­го решения.
9. Не преуменьшайте значение своей интуиции, хотя роль логи­ческого мышления в анализе проблемы остается главной.
10. Помните, что другой человек может видеть проблему совсем по-другому.

Методы принятия управленческих решений — это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема. Их существует довольно много, например:

декомпозиция — представление сложной проблемы как совокуп­ности простых вопросов;

диагностика — поиск в проблеме наиболее важных деталей, ко­торые решаются в первую очередь. Этот метод применяется при ограниченных ресурсах.

Следует различать методы принятия управленческих решений.

**Экспериментальные методыпринятия управленческих решений.** Экс­перт - это человек, которого лицо, принимающее решение, или аналитическая группа, проводящая экспертизу, считают профессионалом достаточно высокого уровня в каком-то вопросе. Экс­перты приглашаются для проведения экспертизы.

Экспертиза — проведение группой компетентных специалис­тов измерения некоторых характеристик для подготовки приня­тия решения. Экспертиза позволяет снизить риск принятия оши­бочного решения. Типичные проблемы, требующие проведения экспертизы: определение целей, стоящих перед объектом управ­ления (поиск новых рынков сбыта, изменение структуры управ­ления); прогнозирование; разработка сценариев; генерирование альтернативных вариантов решений; принятие коллективных ре­шений и т.д.

Специалисты выделяют следующие основные этапы экс­пертизы:

формулировка цели экспертизы;

построение объектов оценивания или их характеристик (этого этапа может и не быть, но это означает, что он уже просто вы­полнен);

формирование экспертной группы;

определение способа экспертного оценивания и способа выра­жения экспертами своих оценок;

проведение экспертизы;

обработка и анализ ее результатов;

повторные туры экспертизы, если есть необходимость уточне­ния или сближения мнения экспертов;

формирование вариантов рекомендаций.

При проведении экспертиз используются экспертные оценки, которые бывают нескольких видов. Дадим краткую ха­рактеристику каждому виду экспертных оценок.

Количественное выражение предпочтения (оценка) — сравнение значений разных оценок по принципу: на сколько или во сколько раз одна оценка больше другой.

Используются следующие шкалы: отношений (например, при сравнении соотношения марок автомобилей с ценой); интервалов (например, признак «дата выпуска» или температура по разным температурным шкалам); разностей (например, летоисчисление); абсолютная (например, количество студентов в аудитории). Коли­чественные оценки соответствуют, как правило, объективным из­мерениям объективных показателей.

Балльные оценки характеризуют субъективные мнения. Приме­ром могут служить школьные оценки. Значения балльной шкалы — ограниченный ряд равноудаленных друг от друга чисел. Балльные оценки бывают двух видов. Оценки первого вида производятся по объективному критерию, по общепринятому эталону. К ним отно­сятся оценки в спортивном судействе или правила присвоения ра­бочих разрядов — это оценки по балльной шкале. Балльные оцен­ки второго вида — оценки, производимые в случаях, если общепринятые критерии оценок отсутствуют. В таком случае говорят о порядковой (или ранговой) шкале. Оценки, произведенные по ранговой шкале, сравнивают только по отношению «больше — меньше». Ранговой шкалой пользуются в кулинарии, когда срав­нивают вкус разных блюд.

Ранжирование — упорядочивание объектов в соответствии с убы­ванием их предпочтительности. При этом допускается указание на равноценность некоторых объектов (например, определение при­зеров конкурса, определение лучших, надежных банков).

Попарное сравнение — указывание предпочтительного объекта в каждой паре объектов. Иногда допускается объявление обоих объек­тов равноценными или несравнимыми (например, шоколад пред­почтительнее мороженого, шоколад предпочтительнее пирожно­го, мороженое предпочтительнее пирожного).

Вербалъно-числовые шкалы используются для получения и обра­ботки количественными методами качественной экспертной ин­формации.

Метод Делъфи — свое название получил по названию греческо­го города Дельфы, жрецы которого славились умением предска­зывать будущее (дельфийские оракулы). Метод характеризуется тремя основными чертами: анонимностью, регулируемой обрат­ной связью, групповым ответом. Анонимность достигается приме­нением специальных опросников или другими способами индиви­дуального опроса. Регулируемая обратная связь осуществляется за счет проведения нескольких туров опроса. Результаты каждого тура обрабатываются с помощью статистических методов и сообщают­ся экспертам. Результатом обработки индивидуальных оценок яв­ляются групповые оценки. В основу метода положены следующие предпосылки:

поставленные вопросы должны допускать ответы в виде чисел;

эксперты должны быть достаточно информированными;

каждый ответ эксперта должен быть им обоснован.

Ниже приводится описание примерного использования метода Дельфи.

Первый тур. Экспертам, которые не знают друг друга, раздается первая анкета. Она может допускать любые ответы на поставленные в ней вопросы, связанные с решением пробле­мы. Цель данной анкеты — составление перечня событий для прогноза в какой-то области экономики или отрасли народно­го хозяйства, науки и техники и т.д. Организатор проведения экспертизы объединяет полученные прогнозы. Полученный объединенный перечень событий становится основой второй анкеты.

Второй тур. Эксперты оценивают сроки реализации собы­тий и приводят соображения, по которым они считают свои оцен­ки верными. По сделанным оценкам и их обоснованиям организатор экспертизы, иногда совместно с математиками, проводит ста­тистическую обработку полученных данных, группирует мнения экспертов, изучает крайние точки зрения. Результаты этой работы организатора сообщаются экспертам, которые могут изменить свое мнение (работа экспертов проводится анонимно). Обычно мнение меньшинства экспертов (крайние точки зрения) доводится до мнения большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть.

Третий тур. Экспертам раздается третья анкета, которая со­держит перечень событий, статистических характеристик, дат на­ступления событий, сводных данных (аргументов) о причинах бо­лее ранних или поздних оценок. Эксперты должны рассмотреть все аргументы; сформулировать новые оценки предполагаемой даты наступления каждого события; обосновать свою точку зрения при ее значительном отклонении от групповой; анонимно прокоммен­тировать противоположные мнения. Пересмотренные оценки и но­вые аргументы возвращаются к организатору, который вновь их обрабатывает, суммирует все аргументы и подготавливает на этой основе новый прогноз.

Четвертый тур. Эксперты знакомятся с новым групповым прогнозом, аргументами, критическими замечаниями и составля­ют новый прогноз. Если группа все же не может прийти к единому мнению и организатор интересуется аргументами обеих сторон, то он может собрать экспертов для очного обсуждения.

В случае, если большинство несогласно с мнением организато­ра, его аргументы передаются меньшинству и анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению, либо выделятся группы, которые не меняют сво­его решения.

**Экономико-математические методы принятия управленческих решений.**

Метод неспециалиста — метод, при котором вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.

Линейное программирование — метод, при котором решаются оптимизационные задачи, в которых целевая функция и функци­ональные ограничения являются линейными функциями относи­тельно переменных, принимающих любые значения из некоторо­го множества значений. Одним из примеров задач линейного про­граммирования является транспортная задача.

Имитационное моделирование — способ формирования решения, при котором лицо, принимающее решение, приходит к разумно­му компромиссу в значениях различных критериев. При этом ЭВМ по заданной программе имитирует и воспроизводит течение изу­чаемого процесса при нескольких возможных вариантах управле­ния, ему заданных, полученные результаты анализируются и оце­ниваются.

Метод теории вероятности — неэкспертный метод.

Метод теории игр — метод, при котором задачи решаются в условиях полной неопределенности. Это означает наличие таких условий, при котором процесс выполнения операции является нео­пределенным или противник противодействует сознательно, или отсутствуют ясные и четкие цели и задачи операции. Следствием такой неопределенности является то, что успех операции зависит не только от решений принимающих их людей, но и от решений или действий других людей. Чаще всего с помощью этого метода приходится разрешать конфликтные ситуации. Таким образом, те­ория игр — теория математических моделей принятия решений в условиях конфликта. К задачам, которые решаются с использова­нием метода теории игр, можно отнести следующие: торговые опе­рации; анализ и проектирование иерархических структур управле­ния и экономических механизмов; конкурентная борьба. Теория игр предназначена для получения решений в играх, которые игра­ются только один раз. В том случае, если ситуация повторяется, целесообразнее использовать статистические методы.

Метод аналогий — поиск возможных решений проблем на ос­нове заимствования из других объектов управления.

**Различают следующие подходы к решению проблем в менеджменте.**

Процессный подход. Основу данного научного подхода заложил А.Файоль, которого называют «отцом менеджмента». Являясь ав­тором «школы административного управления», он считал основ­ными функциями менеджмента предсказание, планирование, орга­низацию, распоряжение, координирование и контроль. Каждая из этих функций является самостоятельной и не зависит от других. Развивая взгляды А. Файоля, авторы процессного научного подхо­да рассматривают управление как сумму всех функций управле­ния, т. е. как взаимосвязанные и взаимообусловленные действия. Другими словами, управление рассматривается как непрерывный процесс.

У разных ученых есть собственное видение набора основных функций (например, кроме предложенных А.Файолем, это могут быть исследование, оценка и т.д.). Поэтому для упрощения пони­мания сущности процессного подхода принято считать, что ос­новными, базовыми функциями управления являются: планиро­вание; организация; мотивация; контроль.

Ситуационный подход. Впервые о необходимости учета фактора конкретной ситуации в процессе управления заявила автор науч­ной школы человеческих отношений М.Фоллет: «...различные ситуации требуют различных типов знаний». Стержнем данного научного подхода является понятие «ситуация», которое означает совокупность определенных обстоятельств.

В менеджменте ситуационный подход — это увязка конкретных приемов управления с реальными ситуациями для достижения целей организации. В свою очередь, стечение определенных обсто­ятельств, по мнению авторов ситуационного подхода (А.Чандлер и др.), определяет применение того или иного метода управления. Самым эффективным в конкретной ситуации является тот метод, который в наибольшей степени соответствует данной ситуации. В практической деятельности менеджеры в процессе принятия ре­шений должны в первую очередь рассматривать наиболее значи­мые для организации обстоятельства.

Таким образом, знание теории менеджмента является лишь тем фундаментом, на базе которого менеджер, исходя из реальной си­туации, должен принимать решение, сообразуясь с конкретной обстановкой.

# Задание №3.

**При выполнении данного задания студент должен:**

**-ознакомиться с условием практической ситуации;**

**-на основе изученного ранее учебного материала подготовить вариант решения ситуации с последующим обоснованием и приложением принятого решения.**

**Ситуация**

**Между двумя сотрудниками не сложились отношения. В разговоре между ними один употребил какие-то неудачные слова. Второй обиделся, хлопнул дверью и написал жалобу на первого. Вышестоящий руководитель вызвал обидчика и заставил его извиниться. «Инцидент исчерпан» - заявил руководитель удовлетворенно, имея в виду, что конфликт разрешен. Так ли это? Что в данной ситуации является конфликтом, что конфликтной ситуацией, а что инцидентом? Какой тип конфликта Вы увидели в данной ситуации? Причина конфликта? Стиль разрешения конфликтной ситуации, который Вы можете предложить в данном случае.**

Конфликт – это противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни.

Основными элементами конфликта являются конфликтная ситуация и инцидент.

Конфликтная ситуация предполагает наличие объекта конфликта и его участников (субъектов конфликта). Но это только необходимые условия существования конфликта. Для того чтобы оно произошло, нужно соответствующее действие со стороны оппонентов (столкновение, недоразумение, происшествие), называемое инцидентом.

В данном случае конфликтом является не сложившиеся отношения между двумя сотрудниками.

Конфликтная ситуация в данном случае – не сложившиеся отношения двух сотрудников, что становится источником конфликта между ними.

Инцидент – употребление одним из сотрудников каких-то неудачных слов.

Тип конфликта в данном примере – межличностный. Он может возникать из-за притязаний на ограниченные ресурсы, капитал, рабочую силу, использования оборудования, вакантную должность, из-за несходства характеров.

Причиной конфликта явился поведенческий фактор (употребление неудачных слов). Поведенческие факторы неизбежно ведут к конфликтам, если ущемляются интересы, подрывается самооценка, возникает угроза безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной), если создаются условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния, если в поведении людей проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость.

В данной ситуации можно предложить стиль разрешения конфликтной ситуации – сотрудничество.

Наиболее желательный выход из конфликта — это открытое, откровенное обсуждение волнующих проблем. В этом случае конфликтующие стороны выдвигают свои аргументы и до­воды, вместе ищут решение, которое могло бы удовлетворить всех. И еще одно решающее условие успеха: в обсуждении обстоятельств конфликта надо уметь сохранять правильный тон. Многим кажет­ся, будто слова, сказанные спокойно, снижают значимость пре­тензии. Однако именно раздраженность, грубость, резкие выраже­ния могут заслонить самую суть вопроса, завести в безвыходность обычную перебранку. Тот, кому адресованы резкие слова, может возмутиться и будет вправе вообще отказаться от обсуждения. Пра­вильная тональность сразу придает конфликту совершенно иную окраску. В этом случае конфликтующие стороны не ссорятся, а вместе выясняют возникшее недоразумение и ищут выход из со­здавшейся ситуации.

# Список использованной литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, М., МГУ, 2004. – 513 с.
2. Веснин В. Основы менеджмента, М., 2002. – 322 с.
3. Дей­ян А. Менеджмент. - Мо­ск­ва: Про­гресс, 2004. – 340 с.
4. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Науч.редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 2003. – 432 с.
5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента, Мн: БГЭУ, 2002. – 334 с.
6. Кох­но П.А., В.А. Мик­рю­ков. Ме­недж­мент. – М.: «Фи­нан­сы и ста­ти­сти­ка», 2002. – 375 с.
7. Менеджмент: Учеб. Пособие для студ.учреждений сред.проф. образования / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – 3-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. - 288 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, М., 2003. – 456 с.
9. Русиянов Ф., Никулин Л., Фаткин Л. Менеджмент и самоменджмент в системе рыночных отношений. М., 2003. – 349 с.
10. Эванс Дж.М., Б. Бер­ман. Менеджмент. – М.: Эко­но­ми­ка, 2002. - 514 с.