

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Башкирский государственный педагогический университет
им. М.Акмуллы»
(ФГБОУ ВПО «БГПУ им. М.Акмуллы»)
Институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки

_____ СОГЛАСОВАНО

Директор ИПКиПП
Л.А.Амирова

_____ СОГЛАСОВАНО
Декан (зав.кафедрой)

«_____» _____ 20__ г.

_____ УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе
М.В.Михайлов

«_____» _____ 20__ г.

Дополнительная профессиональная образовательная программа
«Основы менеджмента»

1 .ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ:

(В этом разделе конкретизируются цели и задачи в соответствии с квалификационными характеристиками специалиста.)

- дать основополагающее представление об основах управления, лидерства и принятия эффективных управленческих решений
- достижение всестороннего понимания слушателями природы и сущности всего спектра отношений управления как определяющего фактора организационной эффективности.

После изучения данного курса слушатели должны:

- получить общее представление о современном состоянии теории и практики менеджмента;
- научиться пользоваться базовой терминологией современного менеджмента;
- научиться выделять основные ситуационные факторы и применять полученные знания в соответствии с ситуационными характеристиками;
- получить представление о возможности использования основных идей современного менеджмента.

Задачи изучения дисциплины раскрываются на основе изложения требований к знаниям, умениям и навыкам, которыми должны овладеть слушатели):

Модуль ориентирует на основные виды профессиональной деятельности, ее изучение способствует решению следующих типовых задач профессиональной деятельности:

воспитания

социализации

2. ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ ОСВОЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ПРОГРАММЫ

(требования к знаниям, умениям и навыкам, приобретенным в результате изучения дисциплины)

Слушатель, изучивший содержание программы, должен:

Знать

- понятийный аппарат основ менеджмента;
- историю развития управленческой мысли;
- содержание теорий, концепций и современных подходов к теории менеджмента;
- основные формы лидерства.

Уметь

- ориентироваться в понятиях «лидерство», «управление», «менеджмент».,
- применять различные подходы к управлению;
- анализировать принятые решения как эффективные и неэффективные.

Иметь навыки (приобрести опыт):

- работы с текстами по основам менеджмента;
- разработки, подготовки исследовательских проектов, их методологического обоснования;

- ведения и участия в дискуссии;
- подготовки и проведения презентаций;
- проведения интервью, наблюдения, плотного описания кейса, саморефлексии, стрессоустойчивости;

3. ОБЪЕМ ПРОГРАММЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Вид учебной работы	Всего часов
Общая трудоемкость	18
Аудиторные занятия	18
Лекции	8
Практические занятия (семинары)	10
Лабораторные работы	-
Самостоятельная работа	-
Курсовые работы/рефераты	-
Вид итогового контроля: экзамен/зачет	Круглый стол

4. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

4.1. РАЗДЕЛЫ ПРОГРАММЫ И ВИДЫ ЗАНЯТИЙ

№ п/п	Тематический план	Лекции	Практические занятия, семинары	Лабораторные работы
1.	Основы менеджмента. Процессный подход.	2		-
2.	Основы менеджмента. Системный подход		2	-
3.	Основы менеджмента. Ситуационный подход		2	-
4.	Организация и организационная среда	2		-
5.	Лидерство.	2	2	-
6.	Принятие решений. Природа процесса принятия решений.	2		-
7.	Рациональное решение проблем		4	-
8.	ВСЕГО	18 часов		

4.2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

(Более подробно раскрывается содержание тематических разделов).

1. Основы менеджмента. Процессный подход. (2 часа)

Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как *процесс*, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а *серия непрерывных взаимосвязанных действий*. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют *управленческими функциями*. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Концепция **Анри Файоля**. Иные перечни функций (планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок, фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных же списков).

Процесс управления состоит из функций *планирования, организации, мотивации и контроля*. Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. *Руководство (лидерство)* рассматривается как самостоятельная деятельность.

Функции процесса управления

Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: *планирования, организации, мотивации и контроля*

ПЛАНИРОВАНИЕ. *Функция планирования* предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1. *Где мы находимся в настоящее время?*
2. *Куда мы хотим двигаться?*
3. *Как мы собираемся сделать это?*

ОРГАНИЗАЦИЯ. Организовать — значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации, такие как строительство жилых домов или сборка радио или обеспечение страхования жизни. Промышленная революция началась с осознания того, что организация работы определенным образом позволяет группе работников добиться гораздо большего, чем они могли бы сделать без должной организации. Организация работы была в центре внимания движения за научное управление.

МОТИВАЦИЯ. Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача *функции мотивации* заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

КОНТРОЛЬ. Почти все, что делает руководитель, обращено в будущее. Руководитель планирует достичь цель в какое-то время, точно зафиксированное как день, неделя или месяц, год или более отдаленный момент в будущем.

Контроль — это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Существуют три аспекта управленческого контроля. *Установление стандартов* — это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект — это *измерение* того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и *сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, — стадии, на которой *предпринимаются действия*, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий — пересмотр целей, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации. Ваш преподаватель, например, через систему тестов, которая является способом контроля для определения ваших успехов в обучении по сравнению с установленными нормами, увидел, что ваша группа может усвоить больше материала, чем первоначально было определено. В результате он может пересмотреть учебные планы, чтобы обеспечить прохождение большего объема материала.

Связующие процессы

Четыре функции управления — планирование, организация, мотивация и контроль — имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют *связующими процессами*.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ. Принятие решения — это выбор того, *как* и *что* планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

КОММУНИКАЦИЯ. Способность передавать абстрактные идеи является одной из важных отличительных особенностей человечества. *Коммуникация* — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

2. Системный подход (2 часа)

Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в управлении в конце 50-х годов явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход — это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих — это *способ мышления* по отношению к организации и управлению .

СИСТЕМА — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Все организации являются системами. Поскольку люди являются, в общем смысле, компонентами организаций (социальные компоненты), наряду с техникой, которые вместе используются для выполнения работы, они называются *социотехническими* системами. Точно так же, как и в биологическом организме, в организации части ее взаимозависимы. Не имеет никакого значения, насколько упорно работает управляющий национальной службой сбыта «Ар Си Эй», стараясь привлечь новых покупателей видеомagnитофонов, если конструкции, разрабатываемые техническим отделом, несовершенны, люди на конвейерах «Ар Си Эй» отказываются собирать выпускаемое оборудование, или же компания не может оплатить поставку комплектующих деталей.

ОТКРЫТЫЕ И ЗАКРЫТЫЕ СИСТЕМЫ. Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Часы — знакомый пример закрытой системы. Взаимозависимые части часов движутся непрерывно и очень точно, как только часы заведены или поставлена батарейка. И пока в часах имеется источник накопленной энергии, их система независима от окружающей среды.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы — это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность *приспосабливаться* к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что *все организации являются открытыми системами*. Выживание любой организации зависит от внешнего мира.

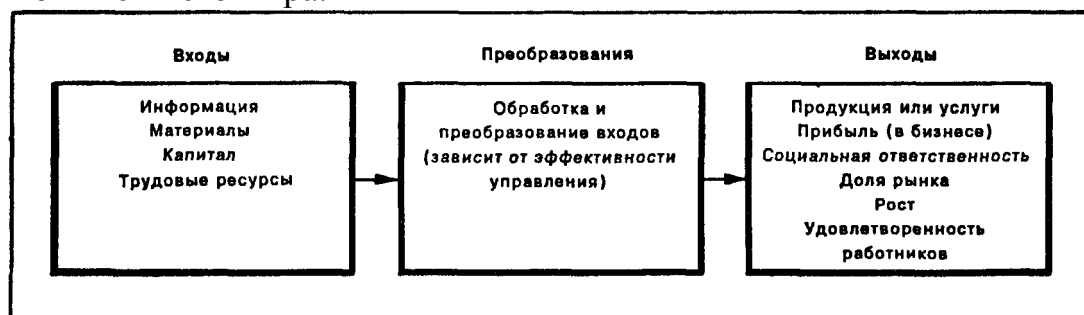


Рис. Организация - открытая система.

ПОДСИСТЕМЫ. Крупные составляющие сложных систем, таких как организация, человек или машина, зачастую сами являются системами. Эти части называются *подсистемами*. Понятие подсистемы это важное понятие в управлении. Путем подразделения организации на отделы, о котором говорится в последующих главах, руководством намеренно создаются подсистемы внутри организации. Системы, такие как отделы, управления и различные уровни управления, — каждый из этих элементов играет важную роль в организации в целом, точно так же как подсистемы вашего тела, такие как кровообращение, пищеварение, нервная система и скелет. Социальные и технические составляющие организации считаются подсистемами.

МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТОЙ СИСТЕМЫ. Рис. представляет собой упрощенное изображение организации как открытой системы. На входе организация получает от окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Эти компоненты называются *входами*. В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются *выходами* организации, которые она выносит в окружающую среду. Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость входов. В результате появляются многие возможные дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж (в бизнесе), реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и т.п.

3. Ситуационный подход (2 часа)

(В оригинале *contingency approach* — вероятностный, зависящий от случайностей, обстоятельств, от ситуации. Используя наиболее адекватный термин «ситуационный подход», не следует путать его с «методом ситуаций» (*case method*), широко применяемым в обучении менеджеров путем анализа конкретных примеров, случаев из практики управления. Метод ситуаций — основа методологии обучения в Гарвардской школе бизнеса, самой престижной в США, где накоплены многие сотни глубоко проработанных ситуаций по разнообразнейшим аспектам управления. Такой подход характерен для весьма влиятельной и эмпирической школы в управлении, где опыту придается большее значение, чем научным методам.

Ситуационный подход, разработанный в конце 60-х годов не считает, что концепции традиционной теории управления, бихевиористской школы и школы науки управления неверны. Системный подход, с которым ситуационный тесно связан, пытается *интегрировать* различные частичные подходы. Он также подчеркивает неразрывную взаимосвязь между управленческими функциями и не рассматривает их по отдельности.

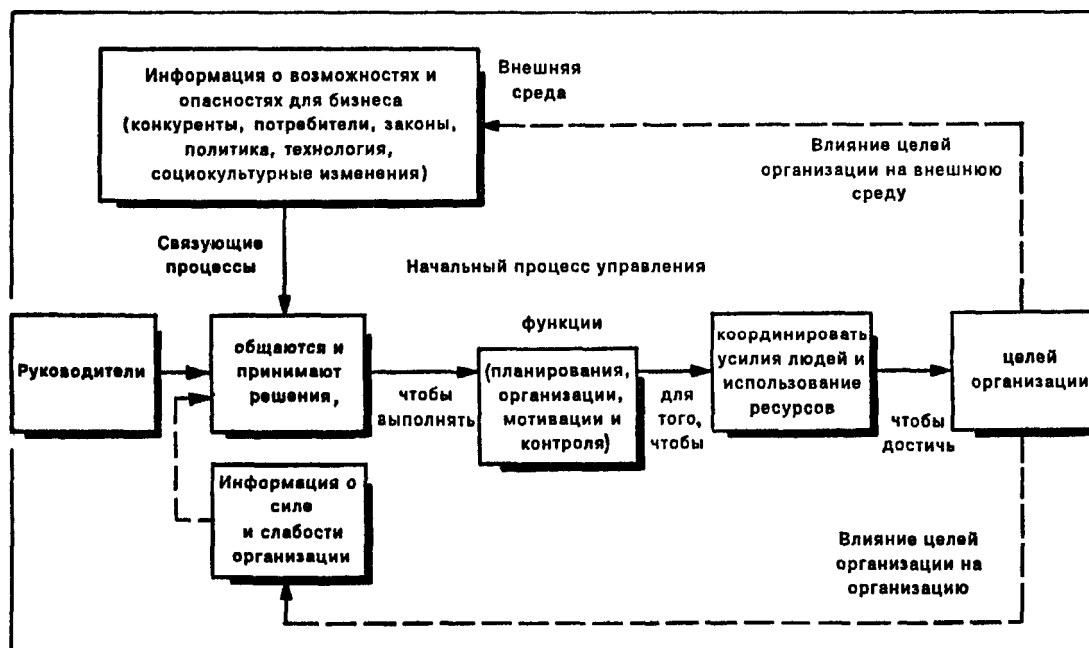


Рис. 2 Процесс управления с точки зрения открытой системы.

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Ситуационный подход концентрируется на *ситуационных* различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс.

1 Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, — как положительные, так и отрицательные, — от применения данной методики или концепции. Приведем простой пример. Предложение удвоить зарплату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотивации на какое-то время. Но, сравнивая прирост затрат с полученными выгодами, мы видим, что такой путь может привести к разорению организации.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какую роль играет коммуникация в структурировании организации?
2. Сравните теорию системного и ситуационного подходов.
3. Опишите опыт работы в организации, который вы накопили, с точки зрения процесса управления.
4. Что общего между различными подходами к управлению, изложенными в данной главе.
5. Опишите некоторые различия между организациями древности и современными организациями.
6. Кратко опишите три подхода к управлению, рассмотренные в тексте.
7. Кратко опишите три школы управленческой мысли, которые получили развитие в первой половине XX века.
8. Каковы четыре функции процесса управления?
9. Ответы на какие три основных вопроса дает функция планирования?
10. Каковы существенные характеристики функции организации?
11. Что такое социотехнические системы?
12. Проведите различия между открытой и закрытой системами.
13. Обсудите методологию ситуационного подхода.
14. Что такое управление: наука или искусство?

4. Организация и организационная среда (2 ч.)

Характеристика целей, структуры, задач, технологий и трудовых ресурсов – основных внутренних ситуационных переменных организаций. Корпоративная культура в современных условиях. Определение внешней среды организации. Основные факторы внешней среды и их взаимосвязь. Характеристики внешней среды. Международная среда бизнеса. Стратегии выхода на международные рынки. Менеджмент в глобальном масштабе.

Вопросы для обсуждения:

- 1) Корпоративная культура
- 2) Основные внутренние переменные организации
- 3) Факторы, влияющие на успешность индивидуальной деятельности
- 4) Факторы микроокружения организации
- 5) Факторы макроокружения организации
- 6) Характеристики внешней среды
- 7) Этапы процесса глобализации компании

- 8) Международная среда бизнеса
 - 9) Стратегии выхода на международные рынки
- Анализ конкретной ситуации «Форд» вчера, сегодня, завтра»

5. Лидерство (4 ч.)

Обзор теорий лидерства. Лидерство — это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей.

Теория лидерства пытается выявить и предсказать, какие характеристики лидерства оказываются наиболее эффективными и почему. Ученые-бихевиористы применили три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход.

Подход с позиции личных качеств. Руководство, лидерство стало объектом исследования, когда в начале двадцатого столетия начали впервые изучать управление. Однако только в период между 1930 и 1950 гг. было впервые предпринято изучение лидерства в крупных масштабах и на систематической основе. Эти ранние исследования ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики эффективных руководителей. Согласно *личностной теории лидерства*, также известной под названием *теории великих людей*, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств.

Вывод, что не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей, часто приводится в качестве доказательства того, что эффективность руководства имеет ситуационный характер.

Поведенческий подход. Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Согласно *поведенческому подходу к лидерству*, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Поэтому в следующем разделе главы мы анализируем понятия «стиль руководства» и даем описание таких важных категорий, как автократический стиль, демократический стиль, стиль, ориентированный на работу и стиль, ориентированный на человека.

Ситуационный подход. Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Поэтому современная теория лидерства обратилась к *ситуационному подходу*. Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных

организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства — в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Однако, чтобы понять, почему необходим ситуационный подход к лидерству, сначала нужно заложить некий фундамент. Начнем с поведенческого подхода к руководству, который сосредоточивает свое внимание на понятии стиля руководства.

КЛАССИФИКАЦИЯ СТИЛЕЙ ЛИДЕРСТВА, разработанная в университете штата Огайо. Выводы Лайкерта и работы МакГрегора.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РЕШЕТКА. Концепция подхода к эффективности руководства по двум критериям, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована Блэйком и Мутоном, которые построили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Блэйк и Мутон описывают средние и четыре крайних позиций решетки, как:

1.1 — *страх перед бедностью*. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

1.9 — *дом отдыха*. Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

9.1 — *авторитет — подчинение*. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

5.5 — *организация*. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. 9.9 — *команда*. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ И ПОВТОРЕНИЯ

1. Покажите на примере, почему демократичный, ориентированный на человека стиль руководства не всегда оказывается эффективным.
2. Почему один и тот же стиль подходит не всем подразделениям организации? Приведите примеры.
3. Сравните четыре ситуативных модели лидерства, приведенные в данной главе.
4. Учитывая происходящие в нашем обществе перемены в культуре и технологии, какой стиль руководства, по вашему мнению, будет наиболее эффективным в 90-х годах?
5. Какое воздействие на стиль руководства имеет изменчивость внешней среды ваших организаций? Приведите примеры.
6. . Каковы три основных подхода к изучению проблемы лидерства?

7. Сравните автократичный, демократичный, либеральный, ориентированный на работу и ориентированный на человека стили руководства.
8. В чем основные различия между руководителем по теории «X» и по теории «Y»?
9. Каковы четыре системы стилей лидерства по Лайкерту?
10. Расскажите о двумерной модели лидерства, разработанной группой Университета Огайо?
11. Дайте описание модели руководства Блэйка и Мутона. Какой стиль руководства эти исследователи считали самым эффективным?
12. Каково, по вашему мнению, основное соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью?

6. Принятие решений (4ч)

Природа процесса принятия решений

Ни один человек, взрослея, не может не познать на практике процесса принятия решения. Как способность к коммуникациям, так и способность принимать решения, это умение, развиваемое с опытом. Каждый из нас в течение дня принимает сотни, а на протяжении жизни — тысячи и тысячи решений.

РЕШЕНИЕ — это выбор альтернативы.

К решениям относится как малозначащий выбор одежды для работы или меню второго завтрака, так и выбор места работы или спутника жизни. Хотя зачастую альтернатив множество — в меню может быть 50 наименований, в университете свыше 100 основных специальностей — почти все каждодневные решения мы принимаем без систематичного продумывания.

Организационные решения Подобно процессу коммуникаций, принятие решений отражается на всех аспектах управления. Принятие решений — часть каждодневной работы управляющего. В области принятия решений Минцберг выделил четыре роли руководителя — предприниматель, специалист по исправлению нарушений в работе, распределитель ресурсов и специалист по достижению соглашений. Поскольку характер работы менеджера зависит от уровня управления, на котором он находится, существуют различия и в характере решений, принимаемых на разных уровнях. Тем не менее, все эти роли в той или иной мере периодически исполняет каждый менеджер.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РЕШЕНИЕ — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения — обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет *на самом деле реализован* и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Организационные решения можно квалифицировать как *запрограммированные* и *незапрограммированные*.

ЗАПРОГРАММИРОВАННЫЕ РЕШЕНИЯ. Нобелевский лауреат Герберт Саймон использовал термин *запрограммированные*, заимствованный из языка компью-

терной технологии, для описания решений в высокой мере структурированных. ЗАПРОГРАММИРОВАННОЕ РЕШЕНИЕ есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Таблица. Решения, типичные для функций управления

Планирование
<ol style="list-style-type: none"> 1. Какова наша сверхзадача или природа нашего бизнеса? 2. Какими должны быть наши цели? 3. Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются и могут отразиться в будущем на организации?
Организация деятельности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Каким образом следует структурировать работу организации? Как целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ? 2. Как скоординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало гармонично и не было противоречивым? 3. Принятие каких решений на каждом уровне организации следует до-
Мотивация
<ol style="list-style-type: none"> 1. В чем нуждаются мои подчиненные? 2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации? 3. Если удовлетворение работой и производительность моих подчиненных возросли, то почему это произошло?
Контроль
<ol style="list-style-type: none"> 1. Как нам следует измерять результаты работы? 2. Как часто следует давать оценку результатов? 3. Насколько мы преуспели в достижении наших целей?

НЕЗАПРОГРАММИРОВАННЫЕ РЕШЕНИЯ. Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций (как чаще всего бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время, руководитель располагает множеством вариантов выбора.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Скорее всего, они суть крайние отображения некоторого спектра в случае и с повседневными, и с принципиаль-

ными решениями. Почти все решения оказываются где-нибудь между крайними вариантами. Немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что личная инициатива лица, принимающего их, целиком исключается. И даже в ситуации самого сложного выбора методология принятия запрограммированных решений может быть полезна. При обсуждении далее в данной главе рационального решения проблем, мы фактически описываем процедуру принятия обоснованного, но в высшей мере незапрограммированного организационного решения.

Более того, на всем протяжении изучения процесса принятия организационных решений следует всегда помнить, что он так тесно связан с процессом управления в целом, что при условии реалистичности подхода их нельзя рассматривать отдельно.

Подходы к принятию решений

Рассматривая процессы принятия решений, следует учитывать два момента. Первый заключается в том, что принимать решения, как правило, сравнительно легко. Все, что при этом делает человек, сводится к выбору направления действий. Трудно принять *хорошее* решение. Второй момент состоит в том, что принятие решения — это психологический процесс. Все мы по опыту знаем, что человеческое поведение не всегда логично. Иногда нами движет логика, иногда — чувства. Поэтому неудивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируют от спонтанных до высокологичных. Хотя любое конкретное решение редко относится к какой-то одной категории, можно утверждать, что процесс принятия решений имеет интуитивный, основанный на суждениях или рациональный характер.

ИНТУИТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ. Чисто интуитивное решение — это выбор, сделанный только на основе *ощущения* того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения.

РЕШЕНИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА СУЖДЕНИЯХ. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. *Решение, основанное на суждении*, — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

РАЦИОНАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса типа описанного ниже.

7. Рациональное решение проблем (4 ч.)

Решение проблем, как и управление, — процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанным и проистекающим из него.

Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому, хотя процесс решения проблемы мы представляем как пятиэтапный (плюс внедрение и обратная связь), фактическое число этапов определяется самой проблемой.

Этапы рационального решения проблем

1. **ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМЫ.** Первый шаг на пути решения проблемы — определение или диагноз, полный и правильный. Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Другими словами, вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей.

РЕЛЕВАНТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ (relevant — относящийся к делу) — это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени .

2. **ФОРМУЛИРОВКА ОГРАНИЧЕНИЙ И КРИТЕРИЕВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ.** Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут *реалистичными*, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы — такие, как законы, которые руководитель не властен изменить. Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решений. Перед тем как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. Если этого не сделать, как минимум, будет впустую потеряна масса времени. Еще хуже, если будет выбрано нереалистичное направление действий. Естественно, это усугубит, а не разрешит существующую проблему.

3. **ОПРЕДЕЛЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ.** Следующий этап — формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. Тем не менее, на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

4. **ОЦЕНКА АЛЬТЕРНАТИВ.** Следующий этап — оценка возможных альтернатив. При их выявлении необходима определенная предварительная оценка. Исследования, однако, показали, что как количество, так и качество альтернативных идей растет, когда начальная генерация идей (идентификация альтернатив) отделена от оценки окончательной идеи.

Это означает, что только после составления вами списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Как упоминалось выше, почти все важные управленческие решения содержат компромисс.

Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы. Подобные стандарты называют критериями принятия решений, устанавливаемыми на этапе 2.

5. ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями, как показано на примере с автомобилем. Однако если проблема «ело» на и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

РЕАЛИЗАЦИЯ. Как подчеркивает Харрисон: «Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления».

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ. Еще одной фазой, входящей в процесс принятия управленческого решения и начинающейся *после того*, как решение начало действовать, является установление обратной связи. По Харрисону: «Система отслеживания и контроля необходима для обеспечения согласования фактических результатов с теми, что ожидалось в период принятия решения». На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь — т.е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения — позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба. Оценка решения руководством выполняется прежде всего с помощью функции контроля, которая рассмотрена в следующих главах.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Воспользуйтесь своими знаниями в области управления для составления плана, который позволит вашей фирме принимать эффективные решения.
2. Как следовало бы вам применять методологию рационального разрешения проблем и осуществлять организационные решения?
3. Почему для руководителя важно понимать разницу между разрешением проблемы и принятием решения?
4. «Принятие важного решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда». Что означает эта фраза с управленческой точки зрения?

Ситуация для анализа: Три спорных решения

Еженедельник «Индастри Уик» назвал решение фирмы «Интернэшнл Ректифайер Корпорейшн» из Эль-Сегундо, Калифорния начать строительство самого автоматизированного в США завода по производству полупроводников решением типа «быть или не быть». Завод был спроектирован под единый непрерывный процесс производства мощных МОП-транзисторов. Если завод начнет работать в соответствии с проектом, производственные издержки сократятся наполовину, длительность изготовления одного изделия уменьшится в несколько раз, выход годных изделий возрастет, производительность на одного рабочего вдвое превысит среднюю для отрасли. Положительный потенциал решения — огромный выигрыш от повышения конкурентоспособности.

Однако строительство завода связано с большим финансовым риском. Для того чтобы завод начал работать в 1987 г., компания с капиталом 145 млн. долл. довела отношение задолженности к собственному капиталу до 63 %, на 10 % сократила расходы на заработную плату и продолжила операции по привлечению дополнительных кредитов. Для компании, «поставившей на кон» половину своих доходов и сумму, превышающую ее нетто-капитал — это огромный риск даже в хорошие времена. Принятое компанией решение в отрасли, находящейся в состоянии глубокого спада, можно назвать просто азартным.

Умно или неумно поступила фирма «Интернэшнл Ректифайер»?

Фирма «Ю Эс Экс Корпорейшн» в 1986 г. приняла похожее спорное решение. Эта фирма имеет самый лучший потенциал в черной металлургии. Многие годы она пыталась восстановить конкурентоспособность, вкладывая дополнительные средства в производство и решая внутренние проблемы. В середине 1986 г. фирма была вынуждена решать — допустить ли забастовку членов профсоюза рабочих сталелитейной промышленности Америки или принять их требования о повышении заработной платы, ведущие к росту издержек. После того, как попытки объяснить профсоюзу «факты, цифры и реальности конкуренции» провалились, фирма начала создавать запасы стали. Когда профсоюз решил бастовать, за пультами управления новыми агрегатами встал управленческий персонал. Забастовка продолжалась до января 1987 г., убытки составляли 100 млн. долл. в месяц.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Экс»?

Фирма «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз» — совместное предприятие фирм «Джи Ти И» и «Юнайтед Телеком» — рискнула двумя млрд. долл., вложив их в создание волоконно-оптической кабельной сети, чтобы переманить потребителей от фирм «Америкен Телеграф энд Телефон» и «Эм Си Ай». Волоконно-оптическая технология устремлена в будущее. Она опирается на использование лазеров для передачи речевых сигналов и данных по стеклянным микроволокнам. Пара таких волокон способна одновременно пропускать 8000 разговоров, причем передаваемая информация практически не искажается.

К концу 1986 г. фирма «Спринт» располагала 15 тыс. миль волоконно-оптического кабеля в земле и планировала проложить еще свыше 8000 миль. Беспокойство вызывает пропускная способность этой сети, которая представляется более чем избыточной. Хотя потребность в телефонных разговорах на дальних расстояни-

ях и в передаче данных между далеко разнесенными точками растет на 8 % в год, пропускная способность с 1984 г. учетверилась.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз»?

Вопросы

1. Какие существовали альтернативы каждому из описанных решений?
2. В соответствии с терминологией принималось ли фирмой «Интернэшнл Ректифайер» решение в условиях риска или неопределенности? А решения фирм «Ю Эс Экс» и «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз»?
3. Рассмотрите возможное воздействие фактора времени и изменяющейся среды на все три решения.

Источник: Charles R. Pay, "The Year's Gutsiest Decisions", *Industry Week*, February 23, 1987, pp. 26-30.

4.3. ЛАБОРАТОРНЫЙ ПРАКТИКУМ –НЕ ПРЕДУСМОТРЕН

(В случае, если лабораторный практикум не предусмотрен, в п. 4.3 делается запись – не предусмотрен)

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

5.1. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

ОСНОВНАЯ:

Основная литература

1. Роббинс С., Коултер М. Менеджмент / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.
2. Овсянко Д.В. Основы менеджмента. СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 1999
3. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб., 1999.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М., 2002.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». М., 2002.
6. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб., 2000.

Дополнительная литература

1. Аоки М. Фирма в японской экономике / Пер. с англ. СПб.: Лениздат, 1995.
2. Друкер П. Практика менеджмента /Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
3. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М., 2000.
4. Коллинз Дж. От хорошего к великому. СПб., 2001.

5. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк: Капитал пляшет под дудку таланта / Пер. с англ. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2000.
6. Оучи У. Методы эффективного производства: японский и американский подходы: Теория «Z» / Сокр.пер. с англ. М.: Экономика, 1984.
7. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (Опыт лучших компаний) / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986.
8. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя / Под ред. В.Красновой, А.Привалова. 5-е изд., доп. М.: ЗАО «Журнал «Эксперт», 2001.
9. Уроки организации бизнеса/ Под ред. А.А. Демина, В.С. Катькало. СПб.: Лен-издат, 1994.
10. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997.
11. Акер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб., 2002.
12. Большаков А.С. Менеджмент. Золотые алгоритмы. СПб., 2001.
13. Большаков А.С. Менеджмент. Стратегия успеха. СПб., 2001.
14. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х томах. М., 1997.
15. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент: Принципы и практика. СПб., 2001.
16. Денисов А.Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией. М., 2002.
17. Дункан У. Дж. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. М., 1996.
18. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. Минск, 2003.
19. Кравченко А.И. История менеджмента: Учеб. Пособие. М., 2003.
20. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. М., 1999.
21. Малые и средние предприятия. Управление и организация. / Под. ред. Й. Х. Пихтер. – М., 2002.
22. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения./ Под ред. О.А. Страховой. СПб., 2000.
23. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2002.
24. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб., 2000.
25. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для вузов. М., 2000.
26. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие.- Ростов н/Д, 1997.
27. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». М., 2000.
28. Семенова И.И. История менеджмента: Учеб. пособие. М., 2000.
29. Старобинский Э.Е. Выдающиеся руководители. М., 2002.
30. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М., 2000.
31. Тренингов Н.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: Учебное пособие. М., 2002.

32. Управление организацией: Учебник/ Под. ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М., 1998.
33. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. М., 1999.
34. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления. В 5-ти т. М., 1992.
35. Фуллер Д. Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного менеджмента. М., 1992.
36. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование. СПб., 2002.
37. Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. М., 1999.
38. Юрьев В., Кузин Б. Методы и модели управления фирмой. СПб., 2001.
39. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. М., 2002.

5.2. СРЕДСТВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

(В данном разделе примерной программы указываются вспомогательные средства, обеспечивающие изучение, например программные и электронные средства, нормативные акты и т.д.)

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Методы работы с литературой

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. В учебнике освещается широкий круг вопросов менеджмента организации, функционирующей в конкурентной рыночной среде. Отличительной особенностью учебника является то, что в нем рассмотрение менеджмента ведется с позиций эффективного использования человеческого потенциала. Данным учебником следует пользоваться при подготовке к занятиям по темам «Стратегическое управление», «Проектирование организации», «Мотивация», «Коммуникации», «Принятие решений», «Власть и влияние», «Лидерство».

Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». Данный практикум является дополнением к материалу учебника этих же авторов. Он содержит тексты конкретных ситуаций, методические материалы по подготовке к анализу конкретных ситуаций, упражнения и домашние задания, которые будут использоваться при изучении курса «Основы менеджмента».

Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. В данном учебнике представлена европейская школа менеджмента. В книге обобщен опыт европейских компаний, на примерах показаны культурные различия организаций и стран, приводятся результаты проведенных в Европе исследований в сфере менеджмента. Даже разработанные в Японии и США концепции авторы излагают с учетом местной практики управления. В работе представлены как традиционные научные школы менеджмента, так и новые идеи, научные дискуссии, примеры компаний, имеющих различные стили управления. Учебник рекомендуется для изучения тем «Развитие теории и практики менеджмента», «Этика менеджмента и социальная ответственность организации», «Мотивация», «Коммуникации», «Групповая динамика и руководство», «Управление информационными системами», «Управление производственными операциями».

Дафт Р.Л. Менеджмент. Современный учебник по менеджменту авторитетного американского автора. В работе наиболее ценные идеи традиционного подхода к управлению сочетаются с новыми «человекоориентированными» подходами. Главы книги структурированы в соответствии с основными функциями управления – планированием, организацией, мотивацией и контролем и содержат в себе как теоретические положения, так и практические примеры. Учебник особенно рекомендуется для изучения тем «Внешняя и внутренняя среды организации», «Этика менеджмента и социальная ответственность организации», «Постановка целей и планирование в организации» «Формулирование и внедрение стратегии», «Проектирование организации», «Мотивация», «Контроль», «Управление человеческими ресурсами», «Управление информационными системами», «Управление производственными операциями».

8. СОДЕРЖАНИЕ ИТОГОВОГО И ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ

8.1. ПЕРЕЧЕНЬ ПРИМЕРНЫХ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ (ПРЕДСТАВЛЕН ВЫШЕ)

8.2 ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ ИЛИ ЭКЗАМЕНУ- НЕ ПРЕДУСМОТРЕНО

8.3. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ, КУРСОВЫХ РАБОТ (если предусмотрены рефераты или курсовые работы)

9. УЧЕБНАЯ ПРАКТИКА. –не предусмотрена

(Указывается конкретный вид учебной практики по данному модулю с общими рекомендациями по ее проведению).

Программа составлена на основании _____

(Указать код и название специальности)

Программу составили:

Л.А.Амирова

д.п.н., профессор кафедры педагогики и психологии профессионального образования

указать Ф.И.О.

указать уч. звание, степень, вуз

Программа одобрена на заседании кафедры от _____ г., протокол №. __