

# Учебный курс «Менеджмент» и его практическое значение

**Марина ПРЕДВОДИТЕЛЕВА**, преподаватель кафедры менеджмента Государственного университета Высшей школы экономики

**Предлагая эту статью учителям экономики и граждановедения, мы советуем обратить на неё внимание завучей и руководителей методических объединений. Тема публикации может стать основой работы методической службы школы и некоей внутришкольной системы повышения квалификации учителей, которым так или иначе приходится руководить ученическим коллективом, учебной деятельностью ребят на уроке и во внеклассных программах. Словом, практическое значение курса «Менеджмент» для всех педагогических работников очевидно.**

Глубокая вода полезна во многих отношениях, но, с другой стороны, она вредна, так как есть опасность утонуть в ней. Вместе с тем найдено средство — обучение плаванию.

*Демокрит*

Стремительные перемены нашего времени не обошли стороной и школьное образование. 30 июня 1999 года Министерство образования РФ утвердило Обязательный минимум содержания среднего (полного) общего образования по экономике, включающий и раздел «Менеджмент».

Ещё несколько лет назад понятия «менеджмент», «маркетинг», «консалтинг» были знакомы очень немногим. Даже сегодня те, кто гордо носит на лацкане пиджака карточку со словом «Менеджер», зачастую имеют весьма отдалённое представление о том, что это такое. Случаются и анекдотичные случаи, когда нерадивые студенты, приходя на экзамен по менеджменту, искренне удивляются вопросам билета, предъявляя в качестве доказательства своей домашней подготовки учебник по маркетингу. Есть основания полагать, что и преподаватели, приступающие к подготовке курса менеджмента, испытывают определённые трудности, сводящиеся, как правило, к поиску ответов на вопросы: «Что именно понимать под понятием «менеджмент»?», «В каком объёме и как преподавать?».

Изобилие иностранной и переводной литературы, Интернет, деловые еженедельники — бесспорная помощь в освоении предмета и методики его преподавания. Однако материальное положение учебных заведений и самих преподавателей ставит под сомнение возможность выхода в Интернет и комплектации библиотечных фондов современной литературой. Поэтому, на наш взгляд, полезно обеспечить преподавателей экономики и менеджмента в школе конкретным «руководством к действию», основанным на мировой практике бизнес-образования и опыте преподавания курса «Общий менеджмент» в Государственном университете — Высшей школе экономики.

Обязательный минимум содержания среднего (полного) общего образования по экономике, включающий раздел «Менеджмент», даёт учителю определённую свободу в выборе как объёма часов, так и в последовательности преподавания экономики и менеджмента. Изучать раздел «Менеджмент» целесообразно после прохождения курса «Экономика». Объяснением служит то, что одна из проблем преподавания менеджмента — его кажущаяся независимость от других предметов: истории, экономики, социологии. Безусловно, «Менеджмент» — самостоятельная дисциплина, но её возникновение и развитие определяются социально-экономическими факторами, политической ситуацией, производственными отношениями, развитием экономической мысли. Таким образом, успешное преподавание менеджмента возможно лишь в контексте изученных курсов, интегрирования «Менеджмента» в систему знаний.

Цели преподавания курса менеджмента в школе в значительной мере определяются двумя факторами: ограниченным объёмом часов и возрастом учащихся. Школьники ещё не имеют опыта практической работы, их надо подготовить к работе в качестве руководителей

либо подчинённых, сформировать представления о менеджменте как о сложном, комплексном понятии, имеющем свои законы. Преподавание менеджмента в этом смысле подобно обучению актёрскому мастерству. «Ни один предмет... не может проходиться вне тесной связи с практикой сцены», говорил К.С. Станиславский, а роль преподавателя схожа, по его словам, с ролью режиссёра: «Помогать творчеству актёра, контролировать и согласовывать его... — такова, по моему мнению, задача современного режиссёра».

Выбор учебных тем раздела определяется смыслом, вкладываемым в понятие «менеджмент». При этом, говоря о «наполнении» менеджмента, обычно упоминают о синтезе науки, искусства и практики. Обратимся к истории. М. Эдрих писал о Коко Шанель: «К ней приходили, чтобы не просто заказать туалет, но и заразиться той дерзкой атмосферой свободы и независимости, которая её окружала. Она казалась непобедимой, магия её сияла, обаяние её незаурядной личности много способствовало успеху её предприятия». Очевидно, мадам Шанель как менеджер приносила в свою компанию не только свежие идеи, но и нечто неосязаемое — энергию, шарм, очарование. Нечто нематериальное, искусство, не ограничивающееся рамками экономической теории, делало бизнес успешным, принося в конечном счёте материальную прибыль. Или другой пример: Ксенофонт в трактате «Об управлении хозяйством» предлагает путь полного экономического преобразования Афин, отводя при этом особую роль торговле. Строительство новых гостиниц для купцов и покупателей, оборудование торговых мест — примеры «научной» составляющей менеджмента. В качестве одной из сторон менеджмента можно рассматривать и практику. Высокоэффективной организации труда, например, требовало создание знаменитых статуй на острове Пасхи и пирамид в Египте.

Итак, в отличие от математики, предполагающей точность формулировок, однозначного определения понятия «менеджмент» не существует. **Менеджмент — это синтез науки, искусства и практики.** Что же является предметом его изучения? О.С. Виханский и А.И. Наумов — руководители школы бизнеса МГУ — считают, что менеджмент сводится к поддержанию баланса между тремя процессами, происходящими в организации, а также мобилизации ресурсов организации на осуществление этих процессов. Выделяются процессы получения сырья из внешнего мира, изготовления продукта и передачи продукта во внешнюю среду. Аналогичный смысл вкладывает в понятие «менеджмент» опытный управляющий одной из фирм О. Моримаса. Он представляет организацию в виде дерева с пышной кроной и сильными корнями. Налетевшая буря может согнуть дерево и обломать ветки, а может и выдернуть его с корнем или переломить ствол. Одни деревья погибают, а на других со временем вырастают новые ветки и листья. Исход зависит от силы жизненных соков, текущих по дереву, гибкости веток и прочности корней; другими словами, **каков менеджмент организации, какова система коммуникаций, настолько организация может адаптироваться к изменениям внешней среды.**

Курс менеджмента направлен на понимание того, каким должно быть управление (чтобы дерево процветало), как построить организацию, к чему сводится деятельность менеджера, в чём секрет успеха всемирно известных компаний.

Менеджмент, безусловно, сложнейшее понятие. Однако при отсутствии в учебниках по менеджменту громоздких формул, графиков и строгих определений у многих, кто уже преподаёт экономику, может возникнуть иллюзия простоты предмета. Первостепенная задача учителя, ведущего «Менеджмент», — не только донести до своих учеников некий объём мировых знаний в этой области, но и выработать навыки решения проблем, коммуникаций, анализа ситуаций. Перед ним непременно встанет проблема выбора методов преподавания, позволяющих добиваться поставленных целей.

«Опросный» метод не приведёт ни к каким результатам, поэтому стоит вспомнить о других методах изучения бизнес-дисциплин, таких, как моделирование, деловые игры, рассмотрение конкретных ситуаций (case-studies). При этом занятия могут проходить в форме контролируемого обсуждения, свободного обмена мнениями, беседы в группе, самостоятельной работы.

В зависимости от специфики аудитории и конкретной темы выбирается и форма подачи материала: индуктивная или дедуктивная. Индуктивная форма основывается на переходе от частного к общему, на первичном рассмотрении примеров. В свою очередь дедуктивная форма предполагает первоначальное объяснение теоретических положений с последующей их иллюстрацией. Индуктивная подводит к формулированию положений, дедуктивная — позволяет демонстрировать способы применения.

Моделирование ситуаций, деловые игры и рассмотрение конкретных ситуаций (кейсов) направлены на получение участниками навыков работы в группе, выработку умения принимать решения, развитие творческих и аналитических способностей, закрепление пройденного теоретического материала.

Подготовка кейсов (системы ситуаций) — сложное и кропотливое занятие. Основанные на практическом опыте или литературных источниках конкретные ситуации могут быть «тематическими» или «сквозными», то есть либо кейс готовится под конкретную тему, либо единственная конкретная ситуация, содержащая разностороннюю информацию о деятельности реальной или придуманной организации, последовательно рассматривается во всех темах курса. Составление конкретной ситуации упрощается, если с самого начала определена цель рассмотрения кейса. С позиции содержания выделяют кейсы, в которых события относятся к настоящему или прошлому, а изложенный материал в большей степени имеет проблемный или описательный характер. Рассмотрение ситуации настоящего, содержащейся в «проблемном» кейсе, развивает способность анализа и оценки. В этом случае иллюстрацией теоретических положений может служить описательный кейс, относящийся к прошлому или настоящему времени. На развитие навыков принятия решений направлены кейсы, ставящие проблемы будущего.

Не менее эффективно применять в преподавании видеоматериалы. К сожалению, с исчезновением таких студий, как «Школфильм», «Центрнаучфильм» и т.д., практически перестал существовать отечественный рынок обучающих фильмов. Но можно обратиться к зарубежному опыту. На Западе видеопродукция широко используется при преподавании бизнес-дисциплин. При этом некоторые учебные видеофильмы, особенно компании VideoArt, просто поражают мастерством актёрского исполнения и детальной продуманностью каждого этапа сценария фильма, основная цель которого всегда остаётся неизменной — обучение. Западные компании, выпускающие учебную видеопродукцию, активно работают на российском рынке, однако, по праву высоко определяя стоимость своей продукции, они ориентируются на учебные заведения с достаточно прочной материальной базой. Ряд очевидных преимуществ имеет самостоятельное создание видеофильмов в школах: во-первых, затраты практически минимальны; во-вторых, преподаватель, работающий над видеофильмом, создаёт его в соответствии с собственной программой обучения; в-третьих, учащиеся, занятые в создании видеофильма, вряд ли забудут всё изученное. Как уже отмечалось, цель курса «Менеджмент» не в механическом заучивании теории, а в практическом применении.

Обучающий видеофильм не обязательно должен быть со звуковым сопровождением — невербальный аспект в менеджменте весьма актуален. Разумеется, все варианты требуют продуманной режиссуры и должны содержать только сюжеты, служащие определённой цели.

*Контроль знаний* — обязательная составляющая учебного процесса. Подготовка сценария видеофильма может рассматриваться как заключительная и очень эффективная форма контроля.

К заключительной форме контроля можно отнести и конференцию слушателей, которая не должна напоминать унылое зачитывание докладов. Сообщения об исследованиях, самостоятельно проведённых в организациях, обыгрывание литературных произведений, сказки на тему менеджмента — все жанры хороши, кроме скучного. Разумеется, подготовка конференции также требует преподавательской режиссуры: чёткое формулирование цели выступлений и следование ей не позволят «уйти в сторону» от проблем менеджмента.

Итак, преподавание менеджмента — задача труднейшая, решение которой требует больших усилий. Не менее сложно и обучение этому курсу. Но эффект от изучения предмета

огромен: наша общая беда — неумение организовать себя, управлять собой, делом, коллективом. Поэтому — стоит попробовать...

## **Ознакомьтесь с программой курса «Менеджмент».**

### **Тема 1. Понятия «менеджмент» и «менеджер»**

Управление с древнейших времён до наших дней. Этимология слова «менеджмент». Выделение менеджмента как систематического научного направления. История бизнес-образования. Особенности изучения менеджмента. Функции менеджмента. Роли менеджера по Г. Минцбергу. Современные направления менеджмента.

*Вводная тема, «задающая тон» изучению менеджмента, преследует две цели, при поверхностном рассмотрении кажущиеся взаимоисключающими. С одной стороны, важно «зажечь» учащихся, заинтересовать их, встраивая в занятие яркие иллюстрации и демонстрируя практическую направленность получаемых знаний. Однако такая форма проведения занятия, как правило, создаёт у учащихся, не имеющих опыта активного обучения, иллюзию лёгкости постижения дисциплины. Следовательно, с другой стороны, целью раскрытия данной темы является обоснование строгого системного подхода к изучению менеджмента.*

### **Тема 2. Развитие управленческой мысли. Процессный и системный подходы**

Школа научного управления и Ф. Тейлор. Классический подход и принципы управления А. Файоля. Неоклассический подход в менеджменте. Э. Мэйо и Хоторнские эксперименты. Количественный подход. Понятие процессного подхода в менеджменте. Системный подход. Типы систем. Представление организации как системы.

*Существует мнение о менеджменте как о совершенно автономной дисциплине, не имеющей связи с другими. Безусловно, менеджмент — самостоятельное научное направление, но его формирование в значительной мере обусловлено социально-экономическими и историческими предпосылками, и именно в таком контексте «Менеджмент» должен восприниматься школьниками. Определение условий, в которых возникали первые учения менеджмента, обеспечит апелляции как к работам экономистов, начиная с А. Смита, так и к курсу истории — буржуазным революциям, изобретениям в области науки и техники, промышленному перевороту XIX века.*

*Однако интеграция менеджмента в систему знаний этим не ограничивается: представляя организацию как систему, нельзя обойти вниманием и биологические системы.*

### **Тема 3. Ситуационный подход. Стратегическое управление**

Основные положения ситуационного подхода. Понятие и основные идеи стратегического управления. Внутренние переменные и внешние факторы, влияющие на деятельность организации. Уровни разработки стратегии. Миссия и цели организации. Анализ портфеля продукции. Эталонные стратегии бизнеса. Реализация стратегии.

*Предлагаемая программа не содержит объёма часов, отводимых на изучение той или иной темы. Однако рекомендуется уделить особое внимание изучению темы «Стратегическое управление». Разумеется, нельзя ранжировать разделы менеджмента по степени важности, но по отношению к стратегическому управлению, пожалуй, можно говорить об особом внимании.*

Ключевыми в изучении стратегического управления становятся анализ факторов внешней среды и внутренних переменных организации. Заимствования при рассмотрении темы «Стратегическое управление» из различных областей знаний, знакомых учащимся, позволяют показать, как будущие экономисты, социологи, инженеры или политологи смогут использовать знания по менеджменту в своей практике.

#### **Тема 4. Человек и организация. Мотивация. Влияние, власть, лидерство**

Взаимодействие человека и организационного окружения. Нормы и ценности организации. Формальные и неформальные группы. Типичные групповые ценности по Г. Саймону. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Влияние и власть. Формы власти по Р. Френчу и Б. Рэйвену. Лидерство. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения. Стили управления. Ситуационные теории лидерства. Современные теории лидерства.

*Раскрытие четвёртой темы ставит практическую задачу — сформировав представление о взаимоотношениях организации и человека, подготовить учащихся к предстоящей трудовой деятельности.*

*Разделы «Обществознание» и «Экономика» образовательной области «Обществознание» включают вопросы, связанные с рынком труда, уровнем жизни, формами организации оплаты труда и методами стимулирования работников. Понятие «лидерство», роль лидера в истории также известны учащимся из других курсов. Однако в курсе «Менеджмент» взаимоотношения человека и организации, проблемы лидерства изучаются с позиций организации, базируясь на понятиях социальных отношений, норм и групп.*

*Знакомясь с теориями мотивации, рассматриваемыми в менеджменте, целесообразно обратиться как к работам психологов конца XIX — начала XX века, изучавших сознательное и бессознательное в поведении людей, так и к исследованиям условных и безусловных рефлексов в биологии.*

*Подходы к лидерству, рассматриваемые в менеджменте, отличаются от известных из курса обществоведения. Полезно ознакомиться с идеями Платона, Аристотеля, Макиавелли.*

#### **Тема 5. Проектирование работы и построение организационных структур**

Специализация труда. Масштаб и сложность работы. Модели проектирования работы. Централизация и децентрализация полномочий. Норма управляемости. Типы организационных структур. Стратегия и структура организации.

Изучение вопросов построения организационных структур и проектирования работы упростят обращение к работам классиков экономической теории, рассматривавших вопросы специализации, а также к идеям социолога М. Вебера.

*Центры мирового хозяйства, экономическая интеграция, отраслевая и территориальная структура мирового хозяйства и другие темы, изучаемые в курсе «География», могут служить иллюстративным фоном, на котором изучаются законы построения организационных структур.*

#### **Тема 6. Методы и модели выработки и принятия управленческих решений**

Принятие решений как составная часть любой управленческой деятельности. Уровни принятия решений в организации. Запрограммированные и незапрограммированные решения. Подходы к принятию решений. Этапы рационального решения проблемы. Среда принятия решений. Понятие моделирования. Виды моделей. Методы принятия решений. Групповые методы принятия решений.

*Учитывая, что принятие решений касается практически всех аспектов деятельности организации, будь то выработка стратегии, разработка системы мотивации или изменение организационной структуры, рассмотрение этой темы даёт замечательную возможность выявить связи между темами нашей дисциплины. Тема позволяет провести междисциплинарные связи практически со всеми курсами. Так, при изучении количественных методов принятия решений пригодится математический аппарат, качественные же методы принятия решений можно рассматривать с учётом социальных отношений, психологических особенностей лица, принимающего решение. При этом в курсе «Экономика» интересен анализ действий руководителя с точки зрения склонности к риску. Знания из курсов истории, экономики, географии помогут в определении среды, оказывающей влияние на принятие решений.*

## **Тема 7. Коммуникации. Конфликты и стрессы в организациях**

Типы коммуникаций. Коммуникационный процесс. Межличностные коммуникации. Преграды. Организационные коммуникации. Улучшение коммуникаций в организациях. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Конфликты в организациях. Причины возникновения конфликтов. Уровни конфликтов. Управление конфликтами. Стрессы.

*Тема, затрагивающая проблему социальных отношений, на первый взгляд носит слишком гуманитарный характер, чтобы быть связанной с какими-то предметами, кроме обществоведения. Однако проблемы географии мирового хозяйства (к ним мы уже обращались при рассмотрении организационных структур), глобализации мировой экономики во многом сводятся к построению коммуникационных процессов. Из курса экономики можно вспомнить рынки с асимметричной информацией. Интернет — как современное средство коммуникации.*

## **Тема 8. Организационная культура**

Содержание организационной культуры. Предположения, верования, ожидания людей в организации. Три уровня организационной культуры по Э. Шайну. Характеристики организационной культуры по Ф. Харрису и Р. Морану. Формирование организационной культуры, её поддержание. Организационные обряды. Изменение организационной культуры. Управление организационной культурой. Национальные факторы в организационной культуре.

*Совместно разделяемые ценности, миссия организации — ранее изученные темы менеджмента, к которым имеет смысл обратиться, раскрывая смысл организационной культуры.*

*Привлекая курсы обществоведения и истории, особое внимание уделить социальным отношениям в обществе, традициям — фону, на котором формируется организационная культура. Изучение национальных факторов в организационной культуре невозможно без обращения к географии и истории отдельных стран.*

## **Тема 9. Контроль**

Необходимость контроля. Типы контроля. Предварительный, текущий и заключительный контроль. Процесс контроля. Поведенческие аспекты контроля.

*Эта тема, пожалуй, является наиболее проблемной с точки зрения конкретных междисциплинарных связей.*

*Как и при принятии решений, здесь очевидны связи с другими темами курса — функция контроля касается всех аспектов деятельности организации.*

## **Литература**

Она разделена не на «Основную» и «Дополнительную», а включает:

— Учебную (для школьников);

— Методическую (для преподавателей);

— Для углублённого понимания менеджмента. Это литература, содержащая примеры деятельности реальных компаний, освещающая особенности менеджмента в организациях различных стран, рассматривающая направления современных исследований как для преподавателей, так и для учащихся.

### **Учебная литература**

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.

2. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент. М., 1996.

3. Виханский О.С. Стратегическое управление. М., 1995.

4. Томпсон А.А., Стрикланд А.Дж. Стратегический менеджмент. М., 1998.

5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1998.

## **Методическая литература**

1. *Виханский О.С.* Практикум по курсу «Менеджмент». М., 1998.
2. *Ширс А.* Подготовка преподавателей курса менеджмента. М., 1997.
3. *Барнс Л., Кристенсен К., Хансен Э.* Преподавание и метод конкретных ситуаций. М., 2000.
4. Журналы «Менеджмент», «Бизнес-образование», регулярно публикующие материалы по методике преподавания.

## **Для углублённого изучения курса**

1. *Мильнер Б.З.* Теория организаций. М., 1998.
2. *Лютенс Ф.* Организационное поведение. М., 1999.
3. *Портер М.* Международная конкуренция. М., 1993.
4. *Современное управление.* М., 1997.
5. *Пригожин А.И.* Современная социология организаций. М., 1995.
6. Журналы «Власть», «Эксперт», «Компания», «Управление персоналом», «Проблемы теории и практики управления».