

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»
Институт экономики и управления

Кафедра управления и делового администрирования

УТВЕРЖДАЮ
Директор,
докт. экон. наук, профессор
Г. И. Трекова
2017г.



МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Учебный модуль по направлению подготовки бакалавров
38.03.02 – Менеджмент

Рабочая программа

СОГЛАСОВАНО

начальник УО,

канд. экон. наук, доцент

А. Н. Макаревич

«05» 06 2017г.

Разработал

профессор кафедры,

докт. экон. наук

Р. А. Тимофеева

«4» мая 2017г.

Принято на заседании кафедры

«05» 05 2017г.

Протокол № 9

заведующий кафедрой,

докт. техн. наук, профессор

Е. А. Бондаренко
«05» 05 2017г.

1 Цели и задачи освоения учебного модуля

Целью изучения учебного модуля «Методы принятия управленческих решений» является формирование креативного менеджера, владеющего знаниями о закономерностях формирования эффективности социально-экономических систем и способного применять их на практике, руководствуясь непрерывно развиваемой «моделью мира».

Задачи, решение которых обеспечивает достижение цели:

- ориентироваться на новые принципы методического обеспечения образовательного процесса – концептуальную логику, визуализацию, глоссарий, интенсификацию аудиторных занятий, интерактивные технологии, тестовую оценку качества усвоения материала, компьютерное сопровождение мультимедийного типа;
- пробуждать и развивать у студента творческие способности и перспективное мышление для поиска адекватных методов решения возникающих проблем, мотивируя научный и новаторский подход к управлению социально-экономическими системами;
- давать знания и навыки практической применения методов управления в условиях вариативности процессов, объектов и среды;
- предоставлять не просто знания, но будить мысль, развивать проблемное мышление, способствовать формированию профессиональных установок в виде убеждений;
- стимулировать студентов к самостоятельной деятельности по освоению дисциплины и формированию необходимой компетенции.

2 Место учебного модуля в структуре ОП

Учебный модуль входит в базовую часть модуля Б1.

«Методы принятия управленческих решений» являются учебным модулем, требующим знаний теории менеджмента, математики, статистики, информационных технологий, управления качеством продукции, маркетинга, инвестиционного анализа, управления человеческими ресурсами и предусматривает изучение модулей – управление рисками, управление проектами и изменениями.

3 Требования к результатам освоения учебного модуля

В результате изучения учебного модуля студент формирует и демонстрирует профессиональную компетенцию в сфере информационно-аналитической деятельности (таблица 1):

- владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6);
- владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического

инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК – 7).

Таблица 1 – Структуризация компетенции по уровням освоения.

Код компетенции	Уровень освоения компетенции	Знать	Уметь	Владеть
ОПК – 6	Базовый	Знает методы принятия управленческих решений	Умеет разрабатывать решения в конкретной ситуации	Владеет навыками принятия решений в производственной деятельности организации
ПК – 7	Базовый	Знает методический инструментальный реализации управленческих решений	Умеет использовать методический инструментальный реализации управленческих решений в области функционального менеджмента	Владеет навыками обеспечения согласованности при принятии и реализации управленческих решений

4 Структура и содержание учебного модуля

4. 1 Трудоёмкость учебного модуля

Таблица 2 – Трудоёмкость учебного модуля

Учебная работа		Всего	Распределение по семестрам	
			Очная форма (6)	Заочная форма (5, 6) *
Полная трудоёмкость учебного модуля в зачётных единицах		3	3	3
Распределение трудоёмкости по видам учебной работы в академических часах:				
аудиторная	- лекции	18	18	4
	- практические занятия,	36	36	8
	- в т. ч. аудиторная СРС	9	9	
внеаудиторная	- внеаудиторная СРС	54	54	96
Аттестация:				
- дифференцированный зачёт		+	+	+

*) 5 семестр – установочная лекция (1 час)

4. 2 Содержание учебного модуля

Тема 1 Введение в теорию принятия решений.

Необходимость функции управления и её независимость от предубеждений. Демократия в принятии решений и диктатура в их реализации. Управленческие революции. Определение, сущность, функции, аспекты и признаки управленческого решения. Единство внутреннего строения управленческого решения. Требования к управленческим решениям и условия их достижения. Механистическое и органическое сознание организации и интеграция.

Тема 2 Качество управленческих решений.

Управленческие ошибки руководителей – естественные, предубеждения, незнания, неумения, дисфункциональные склонности, иллюзии. Причины некачественных решений. Факторы ситуационного и поведенческого характера. Роли решений и характеристики организации. Долгосрочная и краткосрочная эффективность. Эффективные и продуктивные решения для коммерческих и некоммерческих организаций.

Тема 3 Процесс принятия решений.

Классификация управленческих решений. Стандартные, бинарные, многоальтернативные, инновационные решения. Структуризация решений. Программирование и степени творческого вклада в принятии решений. Технология разработки и принятия управленческих решений. Состояния объективных условий. Задачи принятия решений. Дисциплинирующие условия. Формы разработки и реализации управленческих решений. Решение комплексной проблемы улучшения деятельности. Нахождение принципиально нового решения. Нормативная и психологическая теории принятия решений. Нормативная, административная и политическая модели принятия решений. Модель Л. Зайверта. Американская и японская системы принятия решений. Модель реализации управленческого решения.

Тема 4 Методологические основы управленческих решений.

Методология и системный подход. Взаимосвязь типов управленческого процесса и управленческих решений. Типы и методы управленческих решений разных видов целей. Причинно-следственный анализ. Аналитические, статистические, математические, эвристические и активизирующие методы. «Дерево» решений. Сетевое моделирование. Экспертные методы – «Дельфи», мозговой штурм, электронный мозговой штурм, комиссий, сценариев, суда, 635. Балльное оценивание при принятии решений. Согласованность мнения экспертов. Традиционные факторы эффективности управленческих решений. Социальная значимость управленческих решений. Юридическая ответственность ЛПР. Модели принятия решений для улучшения бизнес-процессов – FAST, бенчмаркинг, перепроектирование, реинжиниринг.

Тема 5 Эффективные системы принятия и реализации управленческих решений.

Базовый принцип решений people face trade-offs. Качества экономиста и качества менеджера. Сравнительный анализ систем Дмитрия Костыгина (Юлмарт, Рив Гош, Улыбка радуги и др. структуры) и Сергея Колесникова (Технониколь). Система Александра Козлова (проект NeryScreen – массовый скрининг хеликобактерной инфекции). Система Алисы Чумаченко (мейкерспейсы). Система Семёна Тараканова (hardware-разработки). Фонды стартапов Романа Абрамовича. «Искусство войны» Сунь Цзы. Система Г. Форда.

Тема 6 Психологические аспекты принятия управленческих решений.

Психологические особенности человека. Ограничение рациональности выбора. Психологические феномены при принятии решений в паритетных и совместно-иерархических группах. Деформация мышления при групповых решениях. Проблемы стиля руководства. Модель В. Врума и Ф. Йеттона. Этика в управленческих решениях. Стили принятий решений. Советы Р. Дафта по принятию решений в турбулентной среде.

Тема 7 Новые парадигмы управленческих процессов.

Система Эдварда Деминга: 14 принципов, болезни и препятствия. Лидерство вместо аттестации. Три угла качества и новый путь производства. Ключевые решения П. Друкера. Жёсткий стиль принятия решений Д. Кеннеди. Тест Д. Трампа.

4. 3 Лабораторный практикум – не предусмотрен базовым учебным планом.

4. 4 Курсовой проект– не предусмотрен базовым учебным планом.

4. 5 Организация изучения учебного модуля

Методические рекомендации по организации изучения учебного модуля с учётом использования в учебном процессе интерактивных форм проведения учебных занятий представлены в Приложении А.

Календарный план, наименование разделов учебного модуля с указанием трудоёмкости по видам учебной работы представлены в технологической карте (Приложение Б).

5 Контроль и оценка качества освоения учебного модуля

Контроль качества освоения студентами учебного модуля и его составляющих осуществляется непрерывно в течение всего периода обучения с использованием балльно-рейтинговой системы (БРС), являющейся обязательной к использованию всеми структурными подразделениями университета.

Для оценки качества освоения учебного модуля используются формы контроля:

текущий – регулярно в течение всего семестра: контроль выполнения

практических заданий;

семестровый – по окончании изучения учебного модуля: осуществляется дифференцированный зачёта и суммарных баллов за весь период изучения учебного модуля.

Критерии оценки качества освоения студентами учебного модуля:

- «неудовлетворительно»;
- «удовлетворительно»;
- «хорошо»;
- «отлично».

Оценка качества освоения учебного модуля осуществляется с использованием фонда оценочных средств, разработанного для данной дисциплины, по всем формам контроля в соответствии с Положением «Об организации учебного процесса по образовательным программам высшего образования» и Положением «О фонде оценочных средств».

Содержание видов контроля и их график отражены в технологической карте (Приложение Б).

Характеристики применяемых оценочных средств и критерии приведены в ФОС.

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебного модуля

Учебно-методическое и информационное обеспечение учебного модуля представлено картой учебно-методического обеспечения (Приложение В).

7 Материально-техническое обеспечение учебного модуля

Для осуществления образовательного процесса по учебному модулю (очно) *необходимо использование*:

- для проведения лекций, а также практических занятий – аудитории, оборудованной мультимедийным оборудованием.

возможно использование:

- для проведения семинарских занятий – компьютерного класса с современными ПК и установленным на них лицензионным программным обеспечением. На персональных компьютерах должны быть установлены: ОС Windows 7 (WindowsXP), MS Office 2007-2010 (MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, MSAccess).

Приложения (обязательные):

А – Методические рекомендации по организации изучения учебного модуля.

Б – Технологическая карта.

В – Карта учебно-методического обеспечения учебного модуля.

Г – Лист внесения изменений.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ УЧЕБНОГО МОДУЛЯ
«МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

1. Общие рекомендации для организации учебного процесса при освоении учебного модуля

Учебный модуль предусматривает следующие виды учебных занятий: теоретические (лекционные), практические занятия, самостоятельную работу студентов. Содержание основных разделов, а также методы и средства проведения занятий представлены ниже.

Тема 1. Введение в теорию принятия решений.

В результате изучения темы студент должен овладеть следующими знаниями и умениями:

- знать характеристики управленческих решений;
- уметь определять условия, обеспечивающие выполнение требований к управленческим решениям;
- владеть навыками изменения сознания организации.

Теоретические занятия: формы проведения: информационная лекция, лекция-презентация, лекция-интенсив.

Задания для практических занятий:

- деловая игра «Инструкция».

Задания для самостоятельной работы:

- представить презентацию по теме: управленческие революции.

Источники: 1. Лукичева Л. И., Егорычев Д. Н. Управленческие решения // [электронный ресурс]. URL: <http://www.nashol.com> (дата обращения 11.08.2016).

2. Юкаева В. С., Зубарева Е. В., Чувикова В. В. Принятие управленческих решений: учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 324 с.

Тема 2. Качество управленческих решений.

В результате изучения темы студент должен овладеть следующими знаниями и умениями:

- знать управленческие ошибки руководителей;
- уметь увязывать роли решений и характеристики организаций;
- владеть навыками определения причин некачественных решений.

Теоретические занятия: формы проведения: информационная лекция, лекция-презентация, лекция-интенсив.

Задания для практических занятий:

- деловая игра «Алгоритм решения управленческих проблем».

Задания для самостоятельной работы:

- представить в презентационном виде факторы ситуационного и поведенческого характера.

Источники: 1. Лукичева Л. И., Егорычев Д. Н. Управленческие решения // [электронный ресурс]. URL: <http://www.nashol.com> (дата обращения 11.08.2016).

2. Юкаева В. С., Зубарева Е. В., Чувикова В. В. Принятие управленческих решений: учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 324 с.

Тема 3. Процесс принятия решений.

В результате изучения темы студент должен овладеть следующими знаниями и умениями:

- знать классификацию, теории и модели принятия управленческих решений;

- уметь определять дисциплинирующие условия;

- владеть навыками документационного конструирования форм разработки и реализации управленческих решений.

Теоретические занятия: формы проведения: информационная лекция, лекция-презентация, лекция-интенсив.

Задания для практических занятий:

- создание форм разработки и реализации управленческих решений, деловые игры «Советник на минуту» и «Мы все богаты», тренинги decision-making.

Задания для самостоятельной работы:

- представить в презентационном виде сравнительный анализ теорий и моделей принятия управленческих решений (перечень определяет преподаватель).

Источники: 1. Лукичева Л. И., Егорычев Д. Н. Управленческие решения // [электронный ресурс]. URL: <http://www.nashol.com> (дата обращения 11.08.2016).

2. Юкаева В. С., Зубарева Е. В., Чувикова В. В. Принятие управленческих решений: учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 324 с.

Тема 4. Методологические основы управленческих решений.

В результате изучения темы студент должен овладеть следующими знаниями и умениями:

- знать типы и методы управленческих решений разных видов целей;

- уметь использовать экспертные методы принятия управленческих решений;

- владеть навыками использования моделей принятия решений с учётом их социальной значимости предложенных решений.

Теоретические занятия: формы проведения: информационная лекция, лекция-презентация, лекция-интенсив.

Задания для практических занятий:

- мозговой штурм «Карьера», деловая игра «Эксперт», тренинги decision-making.

Задания для самостоятельной работы:

- представить в презентационном виде аналитические, статистические, математические, эвристические и активизирующие методы принятия управленческих решений.

Источники: 1. Лукичева Л. И., Егорычев Д. Н. Управленческие решения // [электронный ресурс]. URL: <http://www.nashol.com> (дата обращения 11.08.2016).

2. Юкаева В. С., Зубарева Е. В., Чуви́кова В. В. Принятие управленческих решений: учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 324 с.

Тема 5. Эффективные системы принятия и реализации управленческих решений.

В результате изучения темы студент должен овладеть следующими знаниями и умениями:

- знать качества экономиста и качества менеджера;
- уметь использовать базовый принцип решений *people face trade-offs*;
- владеть навыками применения элементов эффективных систем принятия и реализации управленческих решений.

Теоретические занятия: формы проведения: информационная лекция, лекция-презентация, лекция-интенсив.

Задания для практических занятий:

- кейс-стади, тренинги *decision-making*.

Задания для самостоятельной работы:

- представить в презентационном виде сравнительный анализ эффективных систем принятия и реализации управленческих решений (по выбору преподавателя).

Источники: 1. Лукичева Л. И., Егорычев Д. Н. Управленческие решения // [электронный ресурс]. URL: <http://www.nashol.com> (дата обращения 11.08.2016).

2. Юкаева В. С., Зубарева Е. В., Чуви́кова В. В. Принятие управленческих решений: учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 324 с.

Тема 6. Психологические аспекты принятия управленческих решений.

В результате изучения темы студент должен овладеть следующими знаниями и умениями:

- знать психологические феномены при принятии решений в паритетных и совместно-иерархических группах;
- уметь использовать модель В. Врума и Ф. Йеттона;
- владеть навыками соблюдения этических норм в управленческих решениях.

Теоретические занятия: формы проведения: информационная лекция, лекция-презентация, лекция-интенсив.

Задания для практических занятий:

- кейс-стади, тренинги *decision-making*.

Задания для самостоятельной работы:

- представить в презентационном виде анализ проявления факторов деформации мышления при групповых решениях.

Источники: 1. Лукичева Л. И., Егорычев Д. Н. Управленческие решения // [электронный ресурс]. URL: <http://www.nashol.com> (дата обращения 11.08.2016).

2. Юкаева В. С., Зубарева Е. В., Чуви́кова В. В. Принятие управленческих решений: учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 324 с.

Тема 7. Новые парадигмы управленческих процессов.

В результате изучения темы студент должен овладеть следующими знаниями и умениями:

- знать сущность новых парадигм управленческих процессов;
- уметь определять болезни и препятствия в управленческих процессах;
- владеть навыками принятия решений гуру менеджмента.

Теоретические занятия: формы проведения: информационная лекция, лекция-презентация, лекция-интенсив.

Задания для практических занятий:

-кейс-стади, тренинги decision-making.

Задания для самостоятельной работы:

- анализ теста Д. Трампа.

Источники: 1. Лукичева Л. И., Егорычев Д. Н. Управленческие решения // [электронный ресурс]. URL: <http://www.nashol.com> (дата обращения 11.08.2016).

2. Юкаева В. С., Зубарева Е. В., Чуви́кова В. В. Принятие управленческих решений: учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 324 с.

2 Методические рекомендации по теоретической части учебного модуля

Тематическая программа лекционного блока включает наиболее важные и сложные для освоения риск-менеджмента положения. Лекционный материал в рамках учебного модуля «Методы принятия управленческих решений» сформирован в виде использования следующих образовательных технологий: информационная лекция, лекция-презентация, лекция-интенсив.

Дополнительная литература, рекомендуемая для освоения учебного модуля:

1 Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б. Управленческие решения: Учебник 2-е издание – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. – 496 с.

2 Гапоненко Т. В. Управленческие решения: учеб пособие – Ростов н/д: Феникс, 2008. – 284 с.

3 Казакова Н. А. Управленческий анализ. Комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности / Н. А. Казакова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 272 с.

4 Карданская Н. А. Управленческие решения: учеб для вузов. – М.: Юнити-Дана: Единство, 2003 – 416 с.

5 Краткий курс по управленческим решениям. – М.: Окей-книга, 2012. – 128 с.

6 Кугаенко А. А. Методы динамического моделирования в управлении экономикой: Учеб. пособие для студентов / Под ред. П. Е. Кондрашова; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Университетская книга, 2005. – 452 с.

7 Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также хроника событий в Волшебных странах: Учеб. для студентов вузов. – М.: Логос. 2000. – 294 с.

8 Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения. Учеб для студентов вузов / Б. Г. Литвак, Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. – М.: Дело, 2003. – 392 с.

9 Логинов В. Н. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие / В. Н. Логинов. – М.: КноРус, 2015. – 224 с.

10 Лукичева Л. И., Егорычев Д. Н. Управленческие решения: Учеб для вузов/ под ред. Ю. П. Анескина. – М.: Омега-Л, 2008. – 383 с.

11 Лукичева Л. И., Егорычев Д. Н. Управленческие решения: Учеб для вузов/ под ред. Ю. П. Анескина. – М.: Омега-Л, 2007 – 383 с.

12 Мишенин А. И. Теория экономических информационных систем. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 329 с.

13 Никифорова Н. А. Управленческий анализ. Учебник / Н. А. Никифорова, В. Н. Тафинцева. – М.: Юрайт, 2016. – 468 с.

14 Ременников В. Б. Управленческие решения: Учеб пособие для вузов. – М.: Юнити, 2005. – 141 с.

15 Розен В. В. Математические модели принятия решений в экономике. – М.: Университет: Высшая школа, 2002. – 286 с.

16 Системы поддержки принятия решений. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2015. – 496 с.

17 Тебекин А. В. Методы принятия управленческих решений. Учебник / А. В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2014. – 572 с.

18 Тебекин А. В. Методы принятия управленческих решений. Учебник / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 432 с.

19 Токарев В. В. Методы оптимальных решений. В 2 томах. Том 2. Многокритериальность. Динамика. Неопределённость / В.В. Токарев. – М.: ФИЗМАТЛИТ, 2010. – 416 с.

20 Трофимов В. В. Методы принятия управленческих решений / В.В. Трофимов, Л.А. Трофимова. – М.: Юрайт, 2013. – 336 с.

21 Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М.: Юрайт, 2016. – 335 с.

22 Фахтудинов Р. А. Управленческие решения: Учеб. для вузов / Р. А. Фахтудинов. – М.: Инфра-М, 2001. – 281 с.

23 Фирсова И. А. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум / И. А. Фирсова, М. В. Мельник. – М.: Юрайт, 2015. – 544 с.

Периодические издания:

- Журнал «Проблемы теории и практики управления»;

- Журнал «Экономика и менеджмент систем управления»;
- Журнал «Фундаментальные исследования».
- Журнал «Russian Journal of Management».
- Журнал «Экономика и управление: проблемы, решения»

3 Методические рекомендации по практической части учебного модуля

Для выполнения практических работ студентам рекомендуется использовать следующее учебно-методическое пособие:

- Лукичева Л. И., Егорычев Д. Н. Управленческие решения // [электронный ресурс]. URL: <http://www.nashol.com> (дата обращения 11.08.2016).

Реализация графика самостоятельной работы:

- сроки выполнения всех видов аудиторных занятий и самостоятельной работы определены программой и рабочим учебным планом;
- самостоятельная работа проводится во время всего семестра; самостоятельная работа студентов заключается: в подготовке и дополнении текстов лекций по темам курса в соответствии с происходящими изменениями в мировой и национальной экономике; подготовке к практическим занятиям (изучение теоретического материала по темам курса с использованием текста лекций и рекомендуемой литературы), собеседованиям с представлением докладов-презентаций, завершении выполнения индивидуальных заданий практических занятий.

Демонстрационный вариант оценочных средств

Кейс «Искусство управления обезьянами»

Кейс адаптирован и апробирован С. Ю. Поповой (Смолик) в учебном центре предприятия «Рудгормаш» г. Воронеж для топ-менеджеров, мидл-менеджеров и кадрового резерва.

Цель кейса – развитие компетенции «эффективное планирование времени» у лидера/руководителя, осознание ограниченности временного ресурса.

Введение.

Нерациональное использование времени является проблемой многих лидеров и руководителей. Зачастую они чувствуют себя перегруженными и ощущают нехватку рабочего времени, тогда как их подчиненным, напротив, нечем его заполнить. Подобная ситуация говорит, прежде всего, о непрофессионализме руководителя. Каково же оптимальное распределение рабочего времени руководителя в процессе его взаимодействия с окружающими? В ходе своей деятельности лидер/руководитель строит отношения в трех различных направлениях: с начальством, другими руководителями и подчиненными. Сосредоточимся на том времени, которое он расходует на реализацию собственных замыслов и выполнение обязанностей, взятых им на себя добровольно. Нередко достаточно большая доля этого

ресурса тратится на подчиненных. Назовем это временем, которым распоряжаются подчиненные. То, что остается, – время, распределяемое по собственному усмотрению.

Правила рационального использования времени руководителя в метафорической форме описаны У. Онкеном и Д. Уоссом в 1974 году в статье «Искусство управления обезьянами» (Статья опубликована в журнале HarvardBusinessReview, Россия. № 1. Сентябрь 2004. Пер. А. Силонова. Текст изменен). Они рассказали занимательную историю о раздавленном заботами менеджере, который неосознанно взвалил на себя множество проблем своих подчиненных. Авторы метафорично уподобляли проблемы руководителя и подчиненных обезьянам, которых люди носят на своих спинах и от которых по возможности стремятся избавиться. Например, если у сотрудника возникло затруднение и он сообщает об этом руководителю, то в случае если руководитель заявляет: «Хорошо, я обдумаю это и сообщу тебе решение», проблема – «обезьяна» тотчас же перепрыгивает с подчиненного на спину начальника. Правильный подход к отношениям между менеджерами и их подчиненными направлен на то, чтобы «обезьяны» подчиненных оставались на плечах подчиненных. Это становится возможным только тогда, когда начальники не боятся предоставлять сотрудникам самостоятельность.

Описание ситуации.

Представим себе следующую ситуацию. Руководитель отдела маркетинга Владимир Контор идет по коридору и встречает своего подчиненного Олега, который, едва успев поздороваться с руководителем, заводит разговор: «Кстати, у нас там возникла проблема. Делов том, что...». Слушая подчиненного, Владимир понимает, что он, в принципе, может помочь Олегу, но не в состоянии решить проблему мгновенно. В результате руководитель отвечает: «Хорошо, что вы мне об этом сказали. Сейчас мне некогда, но я подумаю и сообщу вам, что тут можно сделать». И они расходятся каждый по своим делам. Таким образом, метафоричная проблема-обезьяна до встречи находилась на плечах у Олега, а после разговора – ее уже несет на себе руководитель Владимир. В тот момент, когда «обезьяна» перепрыгивает на спину руководителя, он начинает расходовать свой временной ресурс на решение проблем и задач подчиненных. И длится это до тех пор, пока обезьяна не вернется к своему законному владельцу, обязанному о ней заботиться, – подчиненному Олегу. Подставив обезьяне свою спину, руководитель добровольно занимает положение подчиненного своих подчиненных.

В нашем примере руководитель сделал две вещи, которые обычно руководители требуют от своих сотрудников: он принял на себя ответственность за решение проблемы и пообещал отчитаться о выполнении задания. При этом подчиненный наверняка позаботится о том, чтобы руководитель не забыл о своих обещаниях, и будет напоминать ему о проблеме, например, заглядывая в кабинет: «Ну, как там наши дела?». По сути, это предстает уже в виде его контроля над выполнением порученной руководителю работы. Подобная ситуация может проявляться в различных модификациях, но, в любом случае, если взаимодействие между руководителями подчиненным

строится таким образом, что следующий ход остается за руководителем, то подчиненный переводится в режим ожидания. Не сделав в ближайшее время того, что от него ждет подчиненный, руководитель получит очередное напоминание. И чем дольше он будет тянуть с ответными действиями, тем большее нетерпение может проявлять подчиненный. Рано или поздно руководитель почувствует себя виноватым, ведь его «долговые обязательства» перед подчиненным растут!

Решите предлагаемую ситуацию, ответив на вопросы.

1. Почему так происходит?
2. Кто на кого работает?
3. Прощание с обезьянами: как это сделать?
4. Искусство ухода за обезьяной (предложите свои правила).

Предлагаемые варианты ответов.

Прощание с обезьянами.

Руководитель сообщает подчиненным новые правила взаимодействия:

– Пока я помогаю вам решить эту или какую-либо иную проблему, она ни на секунду не перестает быть вашей и только вашей. Ведь если она становится моей, то вы от нее избавляетесь. А как я могу помочь человеку, у которого нет проблем?

– Когда наша беседа закончится, проблема исчезнет из моего кабинета так же, как она здесь появилась, – вместе с вами. Вы можете просить моей помощи в назначенное для этого время, и тогда мы вместе определим, каким должен быть следующий шаг и с чьей стороны.

– В тех редких случаях, когда следующий шаг буду обязан сделать я, решение мы примем совместно. Сам, в одиночку, я больше и пальцем не пошевелю. Эту схему начальник доводит до каждого подчиненного.

Искусство ухода за обезьяной.

В обращении с обезьянами необходимо соблюдать пять основных правил, нарушителя которых ждет суровое наказание – лишение времени, которое он мог бы расходовать по собственному усмотрению.

Правило 1. Обезьян следует или кормить, или пристреливать. Поскольку, если их не кормить, они умрут с голоду, и менеджеру придется тратить время на реанимацию или – увы – на вскрытие.

Правило 2. Численность стаи не должна превышать тот максимум, который менеджер в состоянии обслуживать. В ведении подчиненных окажется столько обезьян, сколько начальник успевает накормить, – ни одной больше. Если обезьяне обеспечен хороший уход, на кормление уходит от 5 до 15 минут.

Правило 3. Обезьян следует кормить строго по расписанию (например, в рамках совещания). Абсолютно недопустимо бросаться на поиски умирающих от голода животных, пытаясь накормить хотя бы тех, кто попался под руку.

Правило 4. Кормить обезьян нужно в режиме личного общения или по телефону. Электронная почта не годится, так как при получении послания очередной ход (ответ) оказывается за руководителем. Документация – хорошая

добавка к рациону обезьяны, но она не может заменить основной процесс кормления.

Правило 5. Каждой обезьяне должно быть назначено время следующего кормления – с обязательным указанием уровня инициативности. Эти договоренности могут быть в любой момент пересмотрены по обоюдному согласию, но они всегда должны быть четкими и однозначными. Если это правило не соблюдать, обезьяна либо умрет, либо переберется на спину руководителя.

Совет руководителю, желающему разумно организовать свое время, звучит так: «Добейтесь контроля над содержанием и расходом своего временного ресурса». Для этого необходимо соблюдать три условия эффективного управления:

- следует увеличить долю времени, расходуемого по собственному усмотрению, за счет уменьшения времени, уходящего на решение служебных задач своих подчиненных;

- часть высвободившегося ресурса необходимо направлять на обучение подчиненных. При этом руководителю необходимо добиться, чтобы каждый из подчиненных проявлял профессиональную инициативу;

- остаток образовавшегося ресурса следует использовать для оптимизации деятельности, связанной с требованиями руководства и системы;

- выполняя все три условия, руководитель получит мощнейший инструмент и сможет практически неограниченно повышать продуктивность каждого часа, потраченного на управление своим временем.

Методические рекомендации преподавателю.

1. Студент должен предложить свои ответы на поставленные вопросы:

- Почему так происходит?

- Кто на кого работает?

- Прощание с обезьянами: как это сделать?

- Искусство ухода за обезьяной (предложите свои правила).

2. Задание творческое. Предполагает метафоричность в изложении (это приветствуется).

3. Преподаватель может ориентироваться на предложенные варианты ответов.

4. Если предполагается оценивание выполненной работы, то оценку можно выставить из расчета 50 баллов за кейс.

Критерии оценивания.

1 Почему так происходит? 0-5

2 Кто на кого работает? 0-5

3 Прощание с обезьянами: как это сделать? 0-20

4 Искусство ухода за обезьяной (предложите свои правила) 0-20

ИТОГО: 0-50

Приложение Б (обязательное)

Технологическая карта учебного модуля «Методы принятия управленческих решений»

семестр – 6, ЗЕ – 3, вид аттестации – ДЗ, ак. часов - 108, баллов рейтинга – 150

№ и наименование раздела учебного модуля, КП/КР	Трудоемкость, ак. час				Форма текущего контроля успе- (в соответствии с паспортом ФОС)	Максим. кол-во баллов рейтинга
	Аудиторные занятия			СРС		
	ЛЕК	ПЗ	АСРС			
1.1 Введение в теорию принятия решений	2	3	1	6	Собеседование, доклад-презентация	15
1.2 Качество управленческих решений	2	3	1	6	Собеседование, доклад-презентация	15
1.3 Процесс принятия решений	4	6	2	12	Собеседование, доклад-презентация	30
1.4 Методологические основы управленческих решений	4	6	2	12	Собеседование, доклад-презентация	30
1.5 Эффективные системы принятия и реализации управленческих решений	2	3	1	6	Собеседование, доклад-презентация	20
1.6 Психологические аспекты принятия управленческих решений	2	3	1	6	Собеседование, доклад-презентация	20
1.7 Новые парадигмы управленческих процессов	2	3	1	6	Собеседование, доклад-презентация	20
Итого:	18	27	9	54		150
Дифференцированный зачёт						
Итого:	18	27	9	54		150

Критерии оценки качества освоения студентами дисциплины (в соответствии с Положением «Об организации учебного процесса по образовательным программам высшего образования»):

- «неудовлетворительно» – менее 75 баллов
- «удовлетворительно» – 75 - 113 баллов.
- «хорошо» – 114 - 135 баллов.
- «отлично» – 136 - 150 баллов.

Приложение В (обязательное)

Карта учебно-методического обеспечения учебного модуля «Методы принятия управленческих решений»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Формы обучения: очной, заочной.

Курс 3 Семестр 6

Часов: всего – 108, лекций – 18, практических занятий – 36, внеаудиторная СРС – 54.

Обеспечивающая кафедра: управления и делового администрирования

Таблица 1 – Обеспечение учебного модуля учебными изданиями

Библиографическое описание издания (автор, наименование, вид, место и год издания, кол. стр.)	Кол. экз. в библ. НовГУ	Наличие в ЭБС
Учебники и учебные пособия		
Трофимова Л. А. Методы принятия управленческих решений: учеб. для вузов (бакалавриат) / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов; С.-Петерб. гос. экон. ун-т. - М.: Юрайт, 2014. - 335, [1] с.: ил. - (Бакалавр, Базовый курс). - Библиогр.: с. 334-335. - Глоссарий с. 292-310. - Кн. доступна в ЭБС biblio-online.ru. - ISBN 978-5-9916-3177-8: (в пер.): 329.00, 1000 экз.	Ф5-3	+
Менеджмент. Теория и практика: учеб. для вузов / авт. коллектив: Алексеев Александр Николаевич [и др.]; под общ. ред. И. Н. Шапкина; Фин. ун-т при Правительстве РФ. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2014. - 692, [1] с.: ил. - (Бакалавр, Углубленный курс). - Библиогр. в конце гл. - Глоссарий: 675-692. - Кн. доступна в ЭБС biblio-online.ru. - Выбор вузов России 2012. - Выбор вузов России 2013. - ISBN 978-5-9916-3601-8. - ISBN 978-5-9692-1516-0: (в пер.): 615.12, 500 экз.	Ф5-2(13)	+
Учебно-методические издания		
Рабочая программа модуля «Методы принятия управленческих решений» / Тимофеева Р. А. НовГУ им. Ярослава Мудрого. – В.Новгород, 2017. – 20 с.		

Таблица 2 – Информационное обеспечение учебного модуля

Название программного продукта, интернет-ресурса	Электронный адрес	Примечание
Риск-онлайн	http://www.online.ru	
Торгово-промышленная палата Российской Федерации	http://tpprf.ru	
Агентство стратегических инициатив	http://asi.ru	
Федеральный образовательный портал «ЭСМ»	http://ecsocman.hse.ru/	
<i>Электронная периодика</i>		
Библиотека менеджмента	http://management-rus.ru/issys/	

Региональная экономика	http://saldo.ru/zhurregionecon/index.ru.html	
Менеджмент в России и за рубежом	http://www.cfin.ru/press/management/index.shtml	
Маркетинг в России и за рубежом	http://www.cfin.ru/press/marketing/index.shtml	
Мировая экономика и международные отношения	http://elibrary.ru/contents.asp?titleid=7902	
Эксперт	http://www.expert.ru/	

Таблица 3 – Дополнительная литература

Библиографическое описание издания (автор, наименование, вид, место и год издания, кол. стр.)	Кол. экз. в библ. НовГУ	Наличие в ЭБС
Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учеб. для вузов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2009. - 342, [2]с.: ил. - (Высшее образование). - Библиогр.: с.342-343. - Слов.: с.311-341. - ISBN 978-5-16-002416-5(в пер.): 168.19.	Ф5-6	
Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие для вузов / авт. коллектив П. В. Иванов [и др.]; под ред. П. В. Иванова. - Ростов н/Д: Феникс, 2014. - 413, [1] с.: ил. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 406-409. - Соответствует Федер. гос. образоват. стандарту 3-го поколения. - ISBN 978-5-222-22845-6: (в пер.): 625.80, 1500 экз.	Ф5-5	
Мендель А. В. Модели принятия решений: учеб. пособие для вузов / А. В. Мендель. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 463, [1] с.: ил. - Библиогр. в тексте. - ISBN 978-5-238-01894-2: (в пер.): 600.00, 10000 экз.	Ф5-3	
Балдин К. В. Управленческие решения: учебник. - 6-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2009. - 493, [2]с. - Библиогр.: с.490-494. - ISBN 978-5-394-00430-8: (в пер.): 209.00.	Ф5-2(10)	

Действительно для учебного года 2017 / 2018

Зав. кафедрой _____ Е. А. Бондаренко
_____ 2017 г.

СОГЛАСОВАНО

НБ НовГУ:

Зав. отделом библиотеки _____

должность

подпись

расшифровка

Приложение Г
(обязательное)

Лист внесения изменений

Номер изменения	Номер и дата распорядительного документа о внесении изменений	Дата внесения изменения	ФИО лица, внесшего изменение	Подпись