МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ФИЛИАЛ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

В Г. ТОБОЛЬСКЕ

СПЕЦИАЛЬНОСТЬ «ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

КУРСОВАЯ РАБОТА

Глобализация проблем управления

## Выполнила

## студентка 1 курса

заочного отделения

### А.В. Павлухина

Тобольск, 2009

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Проблемы в системе управления

1.2 Современные проблемы управления

ВЫВОД

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

2.1 Глобализация проблем менеджмента в России

2.2 Методы решения проблем управления

ВЫВОД

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

# ВВЕДЕНИЕ

Проблемы управления глобализации представляют собой социальный процесс, в ходе которого стираются границы социальных и культурных систем, процесс превращения мира в единое целое. Суть глобализации – открытость границ для торговых и финансовых потоков. Приверженцы глобализации видят основное ее преимущество в усилении плодотворной конкуренции, не ограниченной протекционистскими рамками в условиях глобального разделения труда.

Развитие проблем глобализации и укрупнение транснациональных корпораций приводит к изменениям в способах, методах и приемах управления ими, к переходу от классического менеджмента к понятию системный менеджмент.

В крупных корпорациях функции менеджмента систематизированы, разделены между подразделениями и зачастую территориально разрознены. Роль среднего и низшего звена управления сводится лишь к промежуточному контролю выполнения установленных высшим руководством планов. Само содержание функций менеджмента значительно изменилось. Например, функция мотивации приобрела вид морально-психологического давления на сотрудников. Зачастую происходит скрытая подмена личных интересов работников корпоративными. Однако в большинстве случаев личные интересы не совпадают, а иногда даже противопоставлены интересам корпораций. Эта проблема негативно сказывается на психическом здоровье людей и моральном климате в коллективе. Функция контроля в крупных предприятиях разделена по уровням и подразделениям, однако, реальный контроль осуществляется не менеджерами, а так называемыми “корпоративными принципами”- установленным порядком работы, взаимоотношений, поведения. То есть работники подчиняются неким установленным принципам, а не влиянию менеджеров. Реальным контролем в глобализованной организации не обладает даже высшее руководство, поскольку даже оно не может изменить существующие традиционные цели и принципы работы организации. Единственным преимуществом высшего руководства является неограниченный доступ к внутренней информации и возможность мониторинга всего бизнес процесса.

Актуальность данной темы имеют обширную значимость. Именно в процессе исследования глобализации управления, открываются все более новые преимущества и более современные методики в системе управления; как для финансовых процессов, так и для торговых. Благодаря нашему анализу исследования глобализации менеджмента, мы покажем, как с помощью новых методов можно решить и устранить некоторые проблемы управления.

Методы исследования глобализации проблем управления базируются на различных подходах, и имеют разную целевую направленность. К ним можно отнести как рассмотрение и изучение вопроса о глобализации, так и анализ методов решения проблем в управлении. Объектом моей курсовой работы является область исследования проблемы управления.

Предметом работы является поиск содержания и анализ проблем управления.

Целью работы является изучение и рассмотрение вопроса о глобализации проблем управления.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Провести теоретический анализ по проблеме исследования в системе управления.
2. Раскрыть современные проблемы управления.
3. Рассмотреть глобализацию проблем менеджмента в России.
4. Проанализировать методы решения проблем в управлении.

Работа имеет следующую структуру: введение, две главы, заключение и список использованных источников, литературы.

ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Проблемы в системе управления

Распознавание и формулирование, проблем занимает центральное место в методологии исследования. Проблема определяет выбор методов исследования и подходов, предвидение результатов и установление ориентиров и ограничений. Часто путают проблему с задачей. Они отличаются тем, что задача предполагает знание алгоритма ее решения или выбор необходимого алгоритма из известных. Проблема - это противоречие, которое не всегда тождественно задаче. Оно несет в себе в той или иной степени элементы новых, неизвестных ранее изменений. Решение проблемы всегда требует творческих усилий, решение задачи в основном требует знаний. И исследование предполагает не только применение, какого - либо метода, но и создание новых методов изучения, поиск новых подходов. Это определяется достаточно ясным пониманием сути проблемы, возможностей, в ней заложенных, трудностей, которые следует преодолеть.

В практике исследования систем управления большое значение имеет а) отделение реальных проблем от псевдореальных, б) селекция реальных проблем по критерию необходимости их разрешения, в) отбор проблем по критерию ценности ожидаемого результата, г) выбор проблем в соответствии с критерием возможностей их разрешения.

Существуют реальные и мнимые проблемы. Последние можно разделить на три вида: а) уже не проблемы, т.е. проблемы решенные, но считающиеся еще не решенными или те, которые переросли в другие проблемы, б) еще не проблема, т.е. проблема, существующая лишь в предпосылках или возникшая задолго до того как сложились условия для ее решения, в) никогда не проблема, т.е. проблема для которой не существует решений. Проблему как предмет исследования характеризуют следующие параметры: качество проблемы, определение проблемы, постановка проблемы. Качество проблемы - это ее реальность, необходимость разрешения (актуальность), возможность разрешения (ресурсы), предполагаемый результат и класс проблемы. Определение и распознавание проблемы является важным этапом исследования систем управления. Оно предполагает комбинацию и последовательность множества различных операций. Формулирование проблемы, состоящее из вопрошания, постановки центрального вопроса, контрадикции, т.е. фиксации того противоречия, которое легло в основу проблемы, фактизация, предположительное описание предполагаемого результата. Построение проблемы, представленное операциями стратификации - расщепление проблемы на подвопросы, без ответов на которые нельзя получить ответа на основной проблемный вопрос, композиции - группирования и определения последовательности решения подвопросов, составляющих проблему, локализации - ограничение поля изучения в соответствии с потребностями исследования, отграничение известного от неизвестного в области объекта исследования, верификация - выбор установки на возможность замены вопроса проблемы любым другим и поиск альтернатив для всех элементов.

Оценка проблемы, характеризующаяся такими действиями как выявление всех условий, необходимых для решения проблемы (методы, средства, приемы, методики и пр.). Инвентаризация - проверка возможностей и предпосылок, когнификация - выяснение степени юности, соотношения известного и неизвестного в той информации, что необходимо использовать при исследовании, уподобление - нахождение же решенных проблем аналогичных решаемой, квалификация - отнесение проблемы к определенному типу. Обоснование проблемы, представляющее собой последовательность процедур экспозиции - установление ценностных, содержательных связей данной проблемы с другими проблемами, актуализации - выяснения доводов в пользу реальности проблемы, ее постановки и решения, компрометации - выдвижение сколь угодно большого числа возражений против проблемы, объективного синтеза результатов, полученных на этапе актуализации и компрометации. Обозначение проблемы, состоящее в экспликации понятий, кодировке, перевода проблемы на иной, научный или обычный язык, выбор словесной нюансировки выражения проблемы и подбор определений, наиболее точно фиксирующих смысл проблемы. Таков наиболее типичный порядок действий, необходимых для определения проблемы. В зависимости от опыта, квалификации и характера исследователя возможно изменение состава и последовательности процедур и операций, некоторые из них могут осуществляться параллельно с другими. Определение проблемы является важным фактором успеха исследования. Следующей характеристикой методологии исследования является постановка проблемы. Существует несколько уровней постановки проблемы. Низший уровень постановки проблемы характеризуется главным образом интуитивным ощущением менеджера или исследователя о противоречиях в системе управления. Они возникают в качестве трудностей и препятствий в работе и наводят на мысль об их устранении. В этом случае просто формулируется вопрос, но о дальнейшем превращении его в проблему как предмет исследования не очень задумываются и заботятся.

Другой уровень постановки проблемы - ее описание в соответствии с принятыми правилами, которые не всегда отражают эффективную методологию работы с проблемой. Наиболее высокий уровень постановки проблемы заключается в ее отработке по цели и стратегии фирмы и поиску новых форм и разработке проектов. Этот уровень характеризуется сознательным использованием всех процедур постановки проблемы. При такой работе в проблеме исследователь оказывается вынужденным размышлять о проблеме в таких ракурсах, которые не возникают при интуитивной постановке проблемы. Обогащается понимание проблемы, выявляются новые подходы, складываются новые точки зрения на средства и условия ее решения. При этом может произойти отказ от исследования, если обнаруживается, что-то, что первоначально возникло, как проблема таковой в действительности не является или есть разрыв между возможностями решить проблему и реальной ее сложностью. Методология работы с проблемой обеспечивает и качественное планирование исследования, и его организацию. Важным фактором является и формирование психологической готовности, и созревание исследователя по этой проблеме.

Таким образом, в этом параграфе я выяснила, что проблемы в системе управления занимают центральное место в методологии исследования. Также показала, какие параметры характеризуют проблему как предмет исследования, дала все характеристики методологии исследования. Рассмотрев, проблемы в системе управления, необходимо показать и современные проблемы управления.

1.2 Современные проблемы управления

Интеграция производства и управления отражает усложняющиеся взаимосвязи между внешней и внутренней средой предприятия. На макроэкономическом уровне управление должно учитывать глобальные процессы, связанные со становление мировой экономической системы и обострением противоречий с окружающей средой, с интересами настоящего и будущего поколений.

Традиционные ценностные критерии общества частного потребления (личный успех и богатство, прибыль и захват рынка, и т.п.) приходят в противоречие с требованиями сбалансированного с окружающей средой развития экономики и самого человека. Смена парадигмы управления на макро уровне меняет принципы целеполагания и целеосуществления на уровне предприятий. Все более признанными становится приоритет общественных интересов над индивидуальными, удовлетворение потребностей без ущерба для интересов окружающих. Происходит признание социальной ответственности менеджмента и бизнеса, как перед обществом, так и перед отдельными людьми, работающими в организации. Поэтому в управлении предприятием главным становится стратегия, являющаяся не только инструментом обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, не только фактором, регулирующим деятельность организации по достижению намеченных целей, но одновременно и средством связи предприятия с внешней средой. Современный менеджмент характеризуют следующие положения. 1. Отказ от приоритета классических принципов школ менеджмента, согласно которым успех предприятий определяется, прежде всего, рациональной организацией производства продукции, снижением издержек, развитием специализации, т.е. воздействием управления на внутренние факторы производства. Вместо этого первостепенным становится проблема гибкости и адаптируемости к постоянным изменением во внешней среде. Значение факторов внешней среды резко повышается в связи с усложнением всей системы общественных отношений (в том числе политических, социальных, экономических), составляющих среду менеджмента организации. 2. Использование в управлении теории систем, облегчающей задачу рассмотрения организации в единстве ее составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром. Главные предпосылки успеха предприятия находится во внешней среде, причем границы с ней являются открытыми, т.е. предприятие зависит в своей деятельности от энергии, информации и других ресурсов, поступающих извне. Чтобы функционировать, система должна приспосабливаться к изменениям во внешней среде. 3. Применение к управлению ситуационного подхода, согласно которому функционирование предприятия обуславливается реакциями на различные по своей природе воздействия извне. Центральный момент здесь – ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые оказывают существенное влияние на работу организации в данный период времени. Отсюда следует признание важности специфических приемов выделения наиболее значимых факторов, воздействуя на которые можно эффективно достигать цели. 4. Внедрение новой экономической парадигмы уделяет огромное внимание таким факторам, как самоорганизация, лидерство и стиль руководства, квалификация и культура работающих, мотивация поведения, взаимоотношение в коллективе и реакция людей на изменения. Ориентация на новые условия и факторы развития нашла отражение в принципах управления, формулировка которых показывает возросшую роль человека, его профессионализма, личностных качеств, а также всей системы взаимоотношений людей в организациях [6, с. 44]. Итак, в данном параграфе я раскрыла Современные проблемы управления и уяснила, что в управлении предприятием главным становится стратегия, которая является инструментом обоснования проблемы, и реализации долгосрочных целей и задач, регулирует деятельность организации по достижению намеченных целей. Также отметила положения, которые характеризуют современный менеджмент.

ВЫВОД

Следовательно, в этой главе я выяснила, что проблемы в системе управления занимают центральное место в методологии исследования. Также показала, какие параметры характеризуют проблему как предмет исследования, дала все характеристики методологии исследования. В управлении предприятием главным становится стратегия, которая является инструментом обоснования проблемы, и реализации долгосрочных целей и задач, регулирует деятельность организации по достижению намеченных целей. Отметила положения, которые характеризуют современный менеджмент.

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

2.1 Глобализация проблем менеджмента в России

Распад СССР и открытие его рынков и рынков стран Восточной Европы, введение единой валюты в рамках Европейского сообщества, вступление в силу Североамериканского соглашения о свободной торговле открыли перед компаниями новые перспективы развития и стимулировали повышение качества товаров и услуг. В большей степени этому способствовало принятие новых международных стандартов качества. В настоящее время любая организация (и не только коммерческая) должна ориентироваться на стандарты, достигнутые в той или иной отрасли мировыми лидерами [8, с. 35].

В сфере производственного менеджмента постоянно растущая конкуренция со стороны иностранных производителей способствовала снижению уровня издержек и более гибкому взаимодействию со стремительно меняющейся внешней средой. В маркетинговых стратегиях приоритетным направлением стали разработка новых товаров и постоянные инновации, связанные с повышением уровня обслуживания потребителей. Сроки создания и вывода на рынок новинок при этом резко сократились. Одной из наиболее сильных тенденций развития современного менеджмента является усиление процесса наделения властью сотрудников, их вовлечение в процедуру принятия решений. Традиционная модель, когда менеджер контролирует работников, в условиях высокотурбулентной внешней среды перестала быть эффективной. Под наделением властью имеется в виду не столько передача властных полномочий, сколько оценка потенциала работников и его раскрытие. У сотрудников растет потребность в доверии, общении, в связи, с чем возрастает значение личных контактов персонала, позволяющее понять, чего ждать друг от друга. Особую важность в условиях информационной революции и введения системы трудовых отношений, при которой сотрудники трудятся совместно, но не вместе, приобретает адекватное информирование каждого работника, в особенности о переменах. Самым ценным активом любой компании XXI века становятся работники умственного труда и их производительность. Самой большой и быстрорастущей группой персонала в категории работников умственного труда становятся «новые служащие», которые занимаются не только интеллектуальным трудом, но и физическим, гармонично сочетая их.

Концепция развития конкурентных способностей организации включает содержание организационных способностей, их состав, истоки (компетенции), пути развития способностей и подход к их оценке. По мнению автора, требуется проведение дальнейших исследований по расшифровке процессов и механизмов развития организационных способностей.

В условиях конкуренции Российские предприятия работают уже более 10 лет. Конечно в каждой отрасли свои условия конкуренции, где-то слабее, где-то сильнее, но средний уровень конкуренции все-таки ниже, чем в развитых странах запада. Российские менеджеры работают пока в не очень сложных конкурентных условиях. Сложность их работы заключается в неустойчивости деловой среды, в изменчивости законодательства, в неумелом администрировании, в неполном исполнении обязанностей многими участниками рынка, включая государство, как орган регулирования рыночной деятельности.

Чтобы ускорить поступательное развитие Российской экономики, следует постепенно менять деловую среду Российских предприятий. Она обычно меняется под воздействием двух групп факторов: совершенствование законодательства в сфере экономики, включая нормативные правительственные акты и совершенствование менеджмента в российских предприятиях. В данной работе рассмотрим факторы совершенствования менеджмента.

Еще одним важным фактором, влияющим на Российскую деловую среду можно назвать глобализацию экономических процессов. Влияние зарубежных стран, их законодательства и их компаний на российскую экономику, безусловно, имеет место и будет в дальнейшем усиливаться.

Поскольку конкуренция усиливается, в том числе со стороны зарубежных компаний, то Российские менеджеры должны строить свою конкурентную борьбу на таком же уровне, как и их соперники. Иначе российские компании не выдержат напора современных методов и средств конкуренции со стороны зарубежных компаний, отстанут от них и создадут им условия для завоевания Российского рынка.

В последнее десятилетие теория менеджмента обогатилась разработкой глубинных процессов развития конкурентных преимуществ компаний. Если раньше только строились отдельные гипотезы о влиянии менеджмента на экономические результаты компаний, то сейчас имеется концепция планомерного роста конкурентоспособности.

Основой новой теории являются способности организации или организационные способности. Они необходимы для трансформации бизнеса, т.е. для перестройки всей системы производства с целью приобретения конкурентных преимуществ над другими компаниями. Способности рассматриваются как свойство организации, заключающееся в эффективном использовании своих ресурсов. Правда эффективность рассматривается как получение новых рыночных результатов за счет рационального применения как внутренних, так и внешних ресурсов [7, с. 61].

Поскольку рыночное окружение меняется, то чтобы успешно работать организации надо создать другой набор способностей. Способности означают получение данной организацией продукта, с помощью которого можно расширить продажи и потеснить конкурентов. Для создания нового набора способностей необходимо расширение «репертуара» поведения организации. В свою очередь поведение организации складывается из новых действий менеджеров, таких, которые раньше они не могли выполнять. Ниже будет раскрыт механизм формирования новых способностей организации.

Проблема развития организационных способностей возникает тогда, когда использование старых способностей не позволяет организации видеть перспективы в новых рыночных условиях. Использование в этом случае прошлых способностей в новых условиях может навредить компании.

Способности частью заложены в организации при ее создании, но могут также приобретаться извне. Приобретение способностей очень сложный процесс, включающий приобретение знаний, получение опыта, формирование основных компетенций, расширение «репертуара», развитие стратегического видения и стратегическую трансформацию.

Еще в 1990 году американские ученые Прахалад и Хамел обосновали новую для того времени концепцию «центральной компетенции организации». Центральная компетенция рассматривается как опыт умелого соединения ресурсов и способностей организации для достижения реального результата. Центральная компетенция – это управленческий стратегический потенциал в виде опыта реализации какого-либо проекта, приведший организацию к получению хорошего рыночного результата.

Когда предприятие организует выпуск хорошей продукции, и она дает рыночный успех, то этот опыт умелого применения всех ресурсов в динамике является, по сути, компетенцией генерального менеджмента, которая включает разработку стратегического плана, привлечение необходимых ресурсов, умелое объединение их и организацию всей деятельности с высокой эффективностью. Слабая центральная компетенция не дает возможности развивать способности организации.

Компетенции являются важным условием для развития способностей организации. Способности – это внутреннее свойство организации, определяемое результатами ее деятельности. А результаты деятельности зависят от компетенции, т.е. от знаний, умений и навыков работников организации. Однако существует иерархия управления, согласно которой высшие определяют необходимую компетенцию низших. Следовательно, компетенция работников во многом определяется высшими менеджерами и частично объективными условиями. Высшие менеджеры имеют возможность преодолеть за несколько лет неблагоприятные условия и в идеале компетенция организации на 100% зависят от высшего менеджмента.

Имеются несколько основных путей практического повышения способностей организации [12, с. 92]:

1. Открытие новых каналов информации;

2. Пересмотр новых рыночных реальностей;

3. Процессы сбора, своевременной обработки и обмена информацией;

4. Использование форм и методов взаимодействия персонала.

Компетенция, лежащая в основе способностей может прирастать только двумя способами: научными исследованиями или приобретением знаний, опыта и навыков. Чаще всего предприятия не занимаются собственными научными исследованиями. Даже те крупные компании – мировые лидеры, которые ведут научные исследования, многие знания покупают извне, так как невозможно исследования проводить во всех необходимых направлениях. Есть специализированные научные организации, которых трудно обогнать. Легче приобретать специализированные знания.

Другое дело умения и навыки. На основе приобретенных знаний можно произвести собственные опыты и эксперименты, которые и дают умения и навыки. Но есть специализированные обучающие организации, которые наряду со знаниями дают навыки через умения. Однако обучающие организации могут дать только основные, стандартные навыки и умения. А на предприятии всегда имеются собственные особенности, которые чаще заключаются в наборе ресурсов и компетенций.

Это обуславливает необходимость обладания высшей стратегической компетенцией, которая большей частью формируется в результате творческого осмысления действительности и нахождения творческих управленческих решений. Сущностная основа такого рода компетенции – это стратегическое видение того, как может компания умело применить имеющиеся внутренние и внешние ресурсы для последовательного превращения их в значительные рыночные результаты.

В пользу такого вывода говорит тот факт, что имитация (абсорбция) новой технологии предприятием не всегда ведет к новым способностям, т.к. организационные способности формируются через специфические ресурсы и условия, такие как управленческий потенциал, стратегическое видение рынка, конкурентные преимущества и т.д.

Способности у предприятий всегда эволюционируют. Они могут размываться, или развиваться неадекватно рыночным условиям. В результате можно наблюдать отставание предприятия от рыночных условий. Это происходит тогда, когда генеральный менеджмент имеет недостаточную компетенцию и не может эффективно управлять стратегическим развитием организации.

Различают следующие основные виды организационных способностей:

1. Абсорбционные способности, которые всегда присутствуют в той или иной форме. Бывают скрытые способности, когда отдельные работники сами приобретают знания и умения, но их не включают в систему развития компетенции для достижения новой способности. Для развития организационных способностей недостаточно наличие пусть даже высокого уровня (как система) абсорбционных способностей. Нужны еще другие способности.

2. Многофункциональные способности (стратегическое видение и планирование). Способности анализа рынка, оценки позиции конкурентов и проведения управленческого обследования ведут к разработке стратегии, которая охватывает все стороны и аспекты деятельности предприятия. Поэтому такие способности были названы многофункциональными. Сама способность разработки стратегии не дает гарантии получения реального конкурентного преимущества. Планы могут быть не реализованы.

3. Трансформационные способности, которые включают работников с определенными компетенциями в общую деятельность. Если система новой деятельности продумана и имеются работники всех необходимых компетенций, то последовательное включение этих работников с их новым «репертуаром» в систему бизнес-процессов преобразует организацию. И эти преобразования запускают процесс изготовления новой продукции и другие новые процессы, которые в совокупности создадут рост продаж, рост прибыли и увеличение доли рынка [13, с. 122].

Развитие способностей организации заключается не только в обучении работников, повышении их уровня компетенции. Крайне необходим коллективный опыт совместной деятельности по внедрению нововведения. С этой целью необходимо приобрести опыт в эксперименте по изменению «репертуара» путем реконфигурации и рекомбинации ресурсов и рутин (под рутинами понимаются стандартизованные действия работников). Такой эксперимент поможет увеличить способности компании к освоению нового знания и к трансформации организации.

Другим условием развития способностей является экспертиза. Наивысший уровень компетенции, как было давно доказано, имеется у экспертов. Экспертами являются специалисты узкого профиля, проработавшие по этой специальности более 10 лет, имеющие научные публикации и практический опыт решения проблем по специальности. Эксперты обладают не только большими знаниями и опытом, но и творческими способностями. Им легче найти нестандартное решение по их профилю. А как мы помним, способности организации – это не только выработка новой продукции, но и получение рыночных результатов. Поскольку рыночные условия меняются, то организация должна быть способна вырабатывать новые решения для достижения успеха всякий раз за многие годы. Следовательно, вырабатывать новые нетрадиционные решения могут только эксперты, как специалисты высшей компетенции.

Проблемы развития менеджмента в РФ при высоких темпах развития экономики вполне разрешимы.

В параграфе «Глобализация проблем менеджмента в России», я рассмотрела конкретно проблемы управления в России на предприятии ещё с распада СССР. Из записанного выше, можно сделать следующие выводы, что постоянно растущая конкуренция способствует снижению уровня издержек и более гибкому взаимодействию со стремительно меняющейся внешней средой. Как правило, Российские предприятия работают в условиях конкуренции, но все-таки средний уровень конкуренции ниже, чем в развитых странах запада, а чтобы предприятие давало рыночный успех, применять компетенцию генерального менеджмента, которая включает разработку стратегического плана.

Также рассмотрела основные пути практического повышения способностей организации, виды организационных способностей. При рассмотрении характеристик организационных способностей выяснили, что развитие способностей организации заключается не только в обучении работников и повышении их уровня компетенции, здесь крайне необходим коллективный опыт совместной деятельности по внедрению нововведения. Изучив глобализацию проблем управления в России, мне бы хотелось ознакомиться с методами решения этих проблем в управлении.

2.2 Методы решения проблем управления

Решение проблем — это важная часть роли управленца. Авторы, писавшие исключительно на эту тему, полностью разделяли мнение, что принятие успешных решений зависит от реализации ключевых этапов системного подхода. В этой статье рассматриваются различные типы проблем как в общих чертах, и с точки зрения различных подходов к их решению, а также этапы решения и использование методик, которые могут дать более высокий результат. Современные авторы также обращают внимание на необходимость создания организационной культуры и климата, благоприятного для решения вопросов инновационного характера, что особенно важно, когда организация подвергается коренным изменениям.

Классификация типов проблем, с которыми обычно сталкиваются люди, по Фрэнсису (Francis, 1990):

1. Таинственность — необъяснимость отклонения от ожидаемого результата, упор делается на недостаточности объяснения случившегося, неясности причины, из-за которой ожидания не оправдались.
2. Назначение задания — проблема возникает, когда задание индивидууму выдает другое лицо, когда происходит своего рода соглашение между начальником и подчиненным. Договорные отношения должны быть понятны, ясны, достижимы и согласованны.
3. Трудность — проблема возникает, когда чего-то сложно достичь

из-за незнания как управлять сложившейся ситуацией, или недостатка ресурсов.

1. Возможность — ситуация, которая обещает потенциальную выгоду.
2. Головоломка — неясно, какой ответ верный, а какой ошибочный. Чтобы прийти к верному ответу, запутанность и неопределенность должны быть разрешены. Некоторые головоломки могут никогда не разрешиться.

Дилемма — имеются, по крайней мере, два варианта действия, они оба примерно одинаково привлекательны или непривлекательны, и требуется проявить рассудительность, чтобы выбрать из них более верный.

Те или иные этапы в процессе решения в зависимости от типа проблемы становятся приоритетными.

Разница между хорошим и плохим менеджером состоит в том, насколько они способны применять системный подход к решению проблемы. Уилсон (Wilson, 1993) приводит сравнение между различными ранее разработанными моделями решения. Все модели основываются на том, что необходимо идентифицировать и объяснить проблему, используя правое полушарие мозга, чтобы накопить информацию и идеи. Затем наступает фаза более узконаправленного обдумывания для анализа собранных данных и определения направления дальнейших действий. Уилсон заметил, что каждая из культур требует своего количества времени на различных стадиях решения проблем. На Востоке, к примеру, в Японии, требуется намного больше времени для генерации творческих идей, чем в западных культурах, где решение приходит гораздо быстрее, но и времени на реализацию идей тратится больше. В большинстве моделей акценты сделаны на следующих ключевых этапах:

1. Анализ проблемы — на этой стадии собирается информация для определения реальности существования проблемы и причин ее возникновения, а также оценивается ее важность.
2. Постановка цели и определение критериев успеха — здесь нужно иметь ясное представление о цели и о том, как и с помощью каких показателей, будет оцениваться успех в ее достижении.
3. Накопление информации — на данном этапе требуется собрать данные и выдвинуть идеи, из которых затем можно будет выбрать варианты и оценить их сравнительную полезность.
4. Принятие решения — после оценки принимается решение в пользу наилучшего направления в деятельности.
5. Реализация, осуществление — планируется все то, что нужно сделать, и выполняется план действий.
6. Рассмотрение достигнутых успехов — дается оценка тому, что прошло хорошо, что менее хорошо, и высказываются замечания на будущее (это исключительно важная стадия, которая часто опускается).

Существуют множество методик успешного решения проблем. Многие из них включают оценку ситуации и анализ важности полученных результатов.

Задаются четыре ключевых вопроса:

1.Почему проблема является важной?

2. Насколько важен результат решения проблемы в сравнении с другими вещами, также требующими внимания?

3. Кто будет участвовать в решении проблемы?

4. С каким реальным давлением и ограничениями придется столкнуться?

Мозговой штурм (brainstorming), метод «рыбий скелет», диаграммы Парето и гистограммы — все это относится к методам накопления информации или анализа.

Технология мозгового штурма была разработана Алексом Осборном (Alex Osborn) в 1950-х гг. с целью стимулировать творческие начинания в генерировании идей. Идея должна излагаться свободно и сразу записываться в таблицу. Люди должны ощущать свободу в действиях и раскрытии идей. Обсуждение не производится до того момента, пока не приступят к этапу оценки этих идей. Технология «рыбий скелет» была разработана Ишикавой (Ishikawa) и широко используется при решении проблем в процессе управления качеством. Эта методика помогает в понимании связи причин и результата. Диаграммы Парето и гистограммы используются для отображения числовой информации о возможных причинах возникновения проблемы. Они названы так в честь итальянского экономиста, который, в частности, установил принцип 80/20 (работы, важность которых составляет для организации 80%, требуют 20% усилий руководства, а работы, важность которых не превышает 20%, требуют 80% усилий. Искусство руководителя - отделять и исполнять важнейшие работы).

Анализ силовых полей — также полезная технология при оценке факторов.

Шаги, которые следует предпринять:

1. Ясное определение желаемого результата.

2. Выявление благоприятных и неблагоприятных действующих сил. 3. Установление путей снижения силы неблагоприятных воздействий или их устранения, определение возможностей для проявления благоприятных факторов.

4. Выбор действий, направленных на достижение желаемых изменений, которые могут быть предприняты.

Методики, рассмотренные выше, могут быть использованы индивидуально, но они более эффективно работают в команде, особенно в тех случаях, где требуется творческое мышление.

Решение проблемы в составе команды

Хотя модель и методы решения проблем известны, сам процесс работы в команде требует управления для активизации ее участников. Команды на собственном опыте определяют, какие трудности могут помешать эффективному решению проблемы, если их не преодолеть. По ходу командной работы выявляется, какие участники команды более эффективны на стадии внесения идей, а какие - на стадии их развития и проработки.

Белбин (Belbin, 1981) провел исследования в колледже управления Хенли с целью определения характеристик успешных команд. Он выявил девять ролей для участников и соответствующее им поведение, которое будет способствовать успеху в команде. У каждой роли есть своя партия в игре для успешного решения проблем. Среди членов команды одни генерируют идеи, оценивают их полезность, другие доводят их до решения, которое может быть реализовано в трудовой среде. Третьи нужны для поддержки эффективной совместной командной работы и для обеспечения завершения задач.

Робсон (Robson, 1988) определил три ключевые проблемы, лежащие за пределами групповых решений, на которые стоит обратить внимание. Так, иногда проблема, которая была задана группе для разрешения, просто исчезает. И наоборот, люди могут неохотно присоединяться к группе, разрешающей проблему, из-за страха продемонстрировать незнание либо группы могут восприниматься другими служащими с подозрением.

Робсон придает большое значение как внутренним проблемам, связанным с использованием времени, межличностными трудностями, недостатком соответствующих навыков и мотивации, так и проблемам, связанным с процессом принятия решения командой.

Согласно этой концепции, когда команда превращается в связанную общность, из нее исключаются люди с противоречащими общему мнению взглядами, а остаются те, кто выражает согласие со взглядами большинства. Участники команды, принимая решения в группе, становятся такими уверенными, что иногда рискуют даже больше по сравнению с вариантом индивидуального принятии решений, поскольку самым важным в такой команде считается поддержание гармонии.

Решение проблем, возникающих в процессе труда

Имеется сколько угодно способов решения проблем, возникающих в процессе труда, многим из которых можно научиться у японцев, имеющих опыт решения таких важных сегодня организационных задач, как достижение и сохранение конкурентного преимущества. Приведем ссылку на подход Кайзен (kaizen), в котором использованы многофункциональные команды и кружки качества.

Философия кайзен (кайдзен), созданная в Японии и описанная Уолкером (Walker, 1993), признана как основа конкурентного успеха страны на мировом рынке. Она сейчас широко применяется в производстве даже в компаниях, не имеющих связей с Японией. Кайзен — это технология обеспечения долговременного развития за счет создания системы, предусматривающей постоянное внесение множества небольших изменений непосредственно на каждом рабочем месте. Система реализует так называемый «клиенто-ориентированный» подход, в рамках которого клиенты, внешние (покупатели) и внутренние (сотрудники), воспринимаются как наиболее важное достояние организации. Это требует атмосферы вовлеченности, ответственности и открытости. Бесконечный цикл усовершенствований является мощной технологией, применяемой в этом подходе, и включает:

План – обследование/ понимание/ определение.

Дело – адекватные действия.

Проверка – подтверждение эффекта/ оценка.

Акт – обратная связь с первоисточником.

Его можно назвать циклом ПДПА. Часто говорится, что японские менеджеры тратят 80% рабочего времени на планирование, в то время как на Западе столько же — на деятельность. Японские менеджеры стремятся к быстрому прохождению цикла ПДПА, особенно на первых двух этапах. Они дотошны в стандартизации и проверки каждой стадии развития системы.

Стефанс (Stephens, 1988) подчеркнул важность организационного климата как стимула или барьера на пути к эффективному решению проблемы. Множество организаций в творческом решении задач попадали в прошлом в провалы, поскольку преобладающим стилем управления на пути принятия рискованных решений было создание людям препятствий. Успешные организации поддерживали риски, принимая неудачу как реализованную возможность и вознаграждая за инновационные идеи. Авторитарный, критический стиль управления заставляет людей приспосабливаться к стратегии низкого уровня риска. Менеджеры, делегирующие решение проблем персоналу, дают возможность процессу выйти на такой уровень, где люди получают необходимую им информацию и принимают на себя обязательства за рекомендации.

В последующие десять лет решение проблем будет связано с преодолением не только функциональных, но и культурных границ и границ между компаниями. Так как бизнес становится все более глобальным, люди будут вынуждены развивать свои навыки в разрешении самых разных вопросов в условиях множества культур. Их успешность будет зависеть от используемых методов и выявления тех разнообразных сил, происхождение которых зависит от принадлежности людей к ой или иной культуре.

Из записанного выше можно сделать следующий вывод: решение – это наиболее приемлемой альтернативы из возможного многообразия вариантов. Организационное решение, выбор, который делает руководитель, чтобы выполнить свои обязанности определенные должностью, а целью решения проблем является обеспечение последовательного движения организации к намеченным целям для достижения развития способностей организации. Здесь рассматриваются стадии проблем, различные типы проблем и методы их успешного разрешения.

# ВЫВОД

Во второй главе я рассмотрела конкретно проблемы управления в России на предприятии ещё с распада СССР. И можно сделать следующие выводы, что постоянно растущая конкуренция способствует снижению уровня издержек и более гибкому взаимодействию со стремительно меняющейся внешней средой. Как правило, Российские предприятия работают в условиях конкуренции, но все-таки средний уровень конкуренции ниже, чем в развитых странах запада, а чтобы предприятие давало рыночный успех, применять компетенцию генерального менеджмента, которая включает разработку стратегического плана.

Также рассмотрела основные пути практического повышения способностей организации, виды организационных способностей. При рассмотрении характеристик организационных способностей выяснили, что развитие способностей организации заключается не только в обучении работников и повышении их уровня компетенции, а, прежде всего в коллективном опыте совместной деятельности по внедрению нововведения.

Решение проблем управления – это наиболее приемлемой альтернативы из возможного многообразия вариантов. Организационное решение, выбор, который делает руководитель, чтобы выполнить свои обязанности определенные должностью, а целью решения проблем является обеспечение последовательного движения организации к намеченным целям для достижения развития способностей организации. Здесь рассматриваются стадии проблем, различные типы проблем и методы их успешного разрешения.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, по всей выполненной работе можно сделать следующее заключение, управление возникло, поскольку человек трудился и трудится всегда в коллективе, а любой совместный труд не может обойтись без управления, которое требуется для установления целенаправленных согласованных действий участников трудового процесса. Интеграция производства и управления отражает усложняющиеся взаимосвязи между внешней и внутренней средой предприятия.

На макроэкономическом уровне управление должно учитывать глобальные процессы, связанные со становление мировой экономической системы и обострением противоречий с окружающей средой, с интересами настоящего и будущего поколений.

Практическое воплощение новых принципов управления весьма сложно и требует радикального пересмотра всей философии бизнеса, изменение психологии работающих (в том числе (в первую очередь) и менеджеров), повышение квалификации и роста личностного потенциала. Все большее количество компаний пытаются отойти от прежних командно-иерархических отношений в своих организациях и усилить позиции путем лучшего использования и создание условий для развития сильных сторон персонала. Одновременно меняются подходы к формированию стратегии развития и ее целей, к построению структуры производства и управления, к процессу разработки и принятия управленческих решений, к работе с персоналом и к оценке эффективности работы организации, ее подразделений и работающих в ней людей.

Процессы глобализации общественной жизни, отражающие постоянно растущую взаимозависимость стран и регионов, стали главным фактором, определяющим развитие теории и практики управления в современном мире. Влияние глобализации вызвало необходимость поиска новых подходов к управлению компаниями различного направления деятельности. Так, с позиций стратегического менеджмента для компаний сегодня очень важно научиться работать одновременно в двух измерениях - в системе глобальной мировой экономики и политической разобщенности. Границы современного менеджмента больше не совпадают с государственными границами. Устранение торговых барьеров между государствами, создание новых рынков, растущая конкуренция привели к тому, что сегодня современные компании работают не на региональные или национальные рынки, а на глобальный, при этом принимаемые управленческие решения, как в коммерческой, так и в некоммерческой сферах, все в большей степени определяются интересами самих компаний, а не политическими интересами государства. В этой связи основным залогом роста и бесконфликтного сосуществования становится партнерство разных типов, а не прямое владение, принуждение и контроль.

Для того чтобы понять, как работают компании в условиях различных культур, нужно уметь выйти за пределы собственных культурных стереотипов. Любопытство, открытость и желание достичь взаимопонимания — хорошие качества для межкультурного управления. Мы многому можем научиться у других культур; неверно было бы не рассматривать это как замечательную возможность. Культурный этноцентризм не только неуместен в современном мире, он полностью устарел.

В курсовой работе я достигла, поставленную цель, с помощью решения задач:

1. Рассмотрела проблемы в системе управления, отметив, что проблемы в системе управления занимают центральное место в методологии исследования.

2. Раскрыла современные проблемы управления.

3. Дала характеристику глобализации проблем менеджмента в России.

4. Проанализировала методы решения проблем в управлении. Здесь было рассмотрено, что же такое в целом решение проблем, классификация типов проблем, а также мной были рассмотрены методики разрешения проблем управления как индивидуально, так и в составе команды.

Обобщая сказанное, хотелось бы еще раз подчеркнуть, что только дальнейшее развитие менеджмента, как науки управления сможет открыть в будущем новые, более совершенные принципы, методы и способы управления социумами и глобальными объединениями.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Айказян А., Нисевич Е. «В поисках совершенства управления». // Вопросы экономики, 2007, №2, с. 10-15;
2. Андреев С.В. Кадровый потенциал: сохранение, использование развитие. // Автореферат дисс. на соиск. ученой степени доктора экономических наук. М.: 2007.-44с.
3. Афанасьев В.Г. Научное управление обществом (опыт системного исследования). М., 1968.
4. Аиаев А.А. Управленческая деятельность. М., 1990.
5. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент 3-е издание – М.: Гардарики, 1998 – 527 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент: Учебник для экон. спец. ВУЗов - М.: Высш. шк., 2002
7. Веснин В.P. Менеджмент для всех. - М.: Юрист, 2004
8. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия: Курс лекций. -М.: ИНФРА – М, 2004.
9. Герчикова И.Н., Менеджмент: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003
10. Горемыкина Т.К. Статистика. Часть 2. Статистика промышленности: Учебное пособие. – М.: МИИР, 2008.
11. Граждан В.Д. Теория управления: Учебное пособие. М., 2004. Гл. 2-4.
12. Гуияр Ф.Ж. Преобразование организации. - М.: Дело, 2000.
13. Гусаров В.М. Статистика. Учебник. – М.: Юнити-дана, 2001
14. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб., 2002. Ч. V, VI.
15. Иванов В.В., Коробова А.Н. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие. М., 2002.
16. Игнатьев А.В., Максимцев М.М. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. М., 2003.
17. Кантер P.M. Рубежи менеджмента: книга о современной культуре управления. - М.: Олимп-Бизнес, 1999.
18. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество, культура. -М.: ГУ-ВШЭ, 2000.
19. Кнорринг А.И. Теория, практика и искусство управления. М.: Дело, 2004 – 98 с.
20. Коротков Э.М., Концепция менеджмента: Учебное пособие - М.: Инжиниринго-Консалтинговая компания "ДеКа", 2001
21. Костин В.А., Теория управления: Учебное пособие - М.: Гардарики, 2004 – 215с.
22. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. - М.: Дело, 1999.
23. Мухин В.И. Исследование систем управления: Учебник. М., 2002
24. Мысин Н.В. Теория и история социального управления: опыт России и зарубежных стран. СПб., 2002.
25. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З, и др., Менеджмент организации: Учебное пособие - М.: ИНФРА – М, 2000
26. Ползунова Н.Н., Краев В.Н. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. М., 2004
27. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. - М.: Олимп-Бизнес, 1999.
28. Современный менеджмент: принципы и правила: Научное издание /под ред. Данилова-Данильяна В.И. - Н.Н.: НКЦП, 2003
29. Хант Дж.У. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера. - М.: Олимп-Бизнес, 1999.
30. Ховард К., Коротков Э., Принципы менеджмента Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2003