

УЧЕБНЫЕ ИЗДАНИЯ ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

Е. Л. Маслова

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРАКТИКУМ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

«Дашков и К°»
Издательско-торговая корпорация

УДК 65.01
ББК 65.290-2
М31

Автор:
Е.Л. Маслова – кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и торгового дела Российского университета кооперациию

Рецензенты:
В.И. Набоков – доктор экономических наук, профессор, Уральский государственный аграрный университет;
А.Н. Фомичев – кандидат экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Маслова, Елена Лорандовна.
М31 Основы менеджмента. Практикум : учебное пособие / Е.Л. Маслова. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. – 144 с.

ISBN 978-5-394-05293-4

В практикуме рассматриваются цели и задачи освоения учебной дисциплины «Основы менеджмента», цели и задачи практических занятий. Приведены основные ситуации, характерные для современного менеджмента, предложены тесты для определения лидерских качеств студентов, задания по функциям менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль и т.д.

Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Экономика», «Торговое дело», «Товароведение», «Информационные системы и технологии», «Технология продукции и организация общественного питания», «Психология», преподавателей и практических работников.

ISBN 978-5-394-05293-4

© Маслова Е.Л., 2023
© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 6

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ.....8

Тема 1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА 8

Задание 1.1. Анализ понятия и сущности менеджмента.....8

Задание 1.2. Изучение, анализ и обоснование особенностей российского менеджмента 13

Задание 1.3. Анализ современных теорий и моделей менеджмента 16

Задание 1.4. Диагностика этических проблем в организации, разработка путей их решения 18

Задание 1.5. Дебаты «Заповеди делового человека».....21

Задание 1.6. Деловая игра «Разработка кодекса поведения фирмы» 24

Тема 2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА. ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА 25

Задание 2.1. Командная работа «Выявление функций менеджмента» 25

Задание 2.2. Анализ состава функций линейного руководителя.....28

Задание 2.3. Анализ внешней и внутренней среды организации, выявление ее ключевых элементов и оценка их влияния на организацию 29

Задание 2.4. Разработка миссии, целей и стратегии развития предприятия 31

Задание 2.5. Выявление жизненных целей и приоритетов студентов 32

Тема 3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА 35

Задание 3.1. Построение организационной структуры предприятия (организации) 35

Задание 3.2. Разработка плана эффективного делегирования полномочий. Анализ факторов, влияющих на диапазон управления 39

Тема 4. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.....42
Задание 4.1. Изучение потребностей и выбор способов стимулирования.....42
Задание 4.2. Разработка мероприятий по мотивированию и стимулированию персонала организации.....43
Задание 4.3. Тестирование: определение трудовых ролей студентов.....50
Задание 4.4. Деловая игра «Формирование мотивационного комплекса».....56
Тема 5. КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА.....58
Задание 5.1. Деловая игра «Мониторинг достижения цели».....58
Задание 5.2. Анализ форм контроля за работой подразделения и подчиненных.....61
Задание 5.3. Ролевая игра «Способы реагирования на критику». Анализ форм критики.....67
Тема 6. КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ.....69
Задание 6.1. Анализ коммуникационных процессов в организации и разработка предложений по повышению ее эффективности.....69
Задание 6.2. Анализ коммуникационных барьеров и определение путей повышения эффективности коммуникации.....71
Задание 6.3. Упражнения на самопрезентацию.....73
Задание 6.4. Ролевая игра «Испорченный телефон».....74
Задание 6.5. Ролевая игра «Рассадка на совещании».....75
Задание 6.6. Тренинг «Публичное выступление».....78
Тема 7. РАЗРАБОТКА, ПРИНЯТИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....80
Задание 7.1. Организация командного взаимодействия для решения управленческих задач.....80
Задание 7.2. Деловая игра «Решение проблемы методом мозговой атаки».....84
Задание 7.3. Выявление сильных и слабых сторон коллективного принятия решений.....85
Задание 7.4. Принятие управленческих решений.....86
Задание 7.5. Принятие решения в кризисной ситуации.....89

Тема 8. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ 90
Задание 8.1. Управленческая команда в компании. Выявление основ и источников власти руководителя 90
Задание 8.2. Командная работа по составлению портрета современного руководителя 94
Задание 8.3. Ролевая игра «Выявление неформального лидера»....95
Задание 8.4. Определение степени выраженности лидерских качеств у студентов. Тестирование на определение стиля руководства 97
Задание 8.5. Деловая игра «Формирование модели стиля руководства» 101
Тема 9. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ.....106
Задание 9.1. Диагностика организационной культуры, выявление ее сильных и слабых сторон, разработка предложений по ее совершенствованию.....106
Задание 9.2. Деловая игра «Формирование команды и презентация ее ценностей и идей».....110
Задание 9.3. Анализ и оценка конфликтов на предприятии и разработка путей их предотвращения и разрешения.....113
Задание 9.4. Разработка методов преодоления сопротивления нововведениям 119
Задание 9.5. Выявление социально-психологического климата группы и разработка путей его оптимизации методом мозговой атаки.....122
Задание 9.6. Определение национальных особенностей поведения деловых партнеров.....127
Тема 10. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА 133
Задание 10.1. Анализ результатов деятельности ведущих российских фирм 133
Задание 10.2. Оценка эффективности деятельности менеджмента в выбранных группой организациях 135
ПРИЛОЖЕНИЕ. Ответы по практическим заданиям.....139
ЛИТЕРАТУРА.....142

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Тема 1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Задание 1.1. Анализ понятия и сущности менеджмента

Цель: формирование способностей самостоятельно излагать собственную позицию.

Задание 1.1.1[1]

На основе анализа приведенных ниже характеристик менеджмента выделите наиболее существенные его характеристики.

1. «МЕНЕДЖМЕНТ состоит из рациональной оценки ситуации и систематического отбора целей и задач, последовательной разработки стратегии для достижения этих задач, упорядочения требуемых ресурсов, из рационального проектирования, организации, руководства и контроля над действиями, необходимыми для достижения избранных целей, и, наконец, из мотивации и вознаграждения людей, осуществляющих работу».

2. «… процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организационного знания в области управления) к реальностям любой ситуации».

3. «… по своей организационной природе МЕНЕДЖМЕНТ – орган корпорации, где на место индивидуальной частной собственности пришла общественная – акционерная – собственность. Диффузия акционерного капитала вкупе с ростом профессионализации менеджмента превратила последний в самостоятельной силу в структуре корпорации, превосходящую подчас крупнейших акционеров. Растущая профессионализация управленческого труда вытеснила авторитетные прежние методы управления и сформировала бюрократическую корпоративность в среде менеджеров. При этом они подхватывают утраченную собственниками способность к

[1] Маслова Е.Л. Теория менеджмента: практикум для бакалавров. – 2-е изд., стер. – М.: Дашков и К, 2019. – С. 12.

предпринимательству и от чистых администраторов эволюционируют к предпринимателям».

4. «МЕНЕДЖМЕНТ – это деятельность, которая в соответствии с целями и задачами бизнеса разрабатывает планы, определяет не только что и когда делать, а также как и кто будет выполнять намеченное, но и формирует рабочие процедуры по всем стадиям управления, осуществляет контроль».

5. «МЕНЕДЖМЕНТ – это совокупность принципов, методов, средств и форм управления фирмами на Западе».

6. «МЕНЕДЖМЕНТ – 1) управление производством. Включает совокупность принципов, методов и форм управления производством с целью повышения его эффективности и роста прибыли; 2) наука об управлении человеческими отношениями в процессе производственной деятельности и взаимосвязей потребителей с производителями».

7. «МЕНЕДЖМЕНТ – процесс, посредством которого группа сотрудничающих людей направляет свои действия к общим целям».

8. «МЕНЕДЖМЕНТ – социальный и технический процесс, посредством которого используются ресурсы, оказывается влияние на человеческие действия и осуществляется содействие изменениям для достижения целей организации».

9. «МЕНЕДЖМЕНТ – процесс планирования, организации, приведения в действие и контроля организации с тем, чтобы достичь координации человеческих и материальных ресурсов, необходимых для достижения задач».

10. «МЕНЕДЖМЕНТ – как понятие, включающее методы и тактику управления предприятием, которое в свою очередь понимается очень широко: предпринимающий что-либо для достижения своих целей получит определенную выгоду от использования предлагаемых менеджером методов».

11. «МЕНЕДЖМЕНТ – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей».

12. «МЕНЕДЖМЕНТ – по-русски «управление» – функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях».

13. «МЕНЕДЖМЕНТ – это также область человеческого знания, помогающая осуществить эту функцию».

14. «Термин «управление» является всеобъемлющим понятием, включающим все действия и всех лиц, принимающих решения, которые входят в процессы планирования, оценки, реализации проекта и контроля».

15. «УПРАВЛЕНИЕ – формирование и реализация целенаправленных действий на основе переработки информации, поступающей извне и (или) изнутри управляющей системы».

16. «УПРАВЛЕНИЕ – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу».

17. «УПРАВЛЕНИЕ – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации».

18. «УПРАВЛЕНИЕ производством можно представить как определенную систему, обслуживающую само производство управленческими услугами. Это и целеполагающая работа, и планирование, и расстановка людей, и оперативные команды, и стимулирование и т. д.»

19. «УПРАВЛЕНИЕ организациями – это адаптация».

20. «УПРАВЛЕНИЕ – это такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем».

21. «УПРАВЛЯТЬ – это делать что-либо руками других».

22. «УПРАВЛЯТЬ – значит побуждать других к достижению ясной цели, а не заставлять других делать то, что считаешь правильным».

23. «УПРАВЛЕНИЕ – это процесс воздействия на систему для перевода её в новое состояние или для поддержания её в каком-то установленном режиме».

24. «УПРАВЛЕНИЕ реализуется как система целенаправленных воздействий на производственные системы различных уровней».

25. «Главная задача всех управляющих на всех уровнях во всех организациях – формировать и поддерживать такую внешнюю среду, в которой индивиды, работающие совместно, могут достичь заранее намеченных целей … задача заключается в создании окружающих условий для групповой деятельности таким образом, чтобы индивиды вносили свой вклад в достижение групповых целей с минимальными затратами денег, времени, усилий и материалов, а также с минимальными неудобствами».

26. «УПРАВЛЯТЬ – значит приводить к успехам других».

27. «УПРАВЛЯТЬ – это значит не плестись в хвосте событий, лишь констатируя их наступление и беспомощно разводя руками, а заблаговременно прогнозировать эти события и активно влиять на их ход».

28. Тейлор характеризовал управление следующими словами: «Планируй – выполняй – проверяй – воздействуй».

29. «Принуждение не есть управление».

30. «Одни напрягают свой ум, другие напрягают мускулы. Те, кто напрягает (свой) ум, управляет людьми. А те, кто напрягает (свои) мускулы, управляется (другими людьми). Управляемые содержат тех, кто ими управляет. А те, кто управляет людьми, содержатся теми, кем они управляют».

Вопросы

Необходимо обосновано и аргументировано ответить на следующие вопросы:

- Почему необходимо управление?
- Как Вы понимаете и относитесь к позиции «управлять – это делать что-либо руками других»?
- Как Вы относитесь к позиции «управлять – это значит побуждать, а не заставлять?». Всегда ли необходимо придерживаться

этой позиции? Как легче (тяжелее) управлять и почему? Что выгодно менеджеру «принуждение» или «побуждение»?

• Как Вы понимаете и относитесь к утверждению, что «управление – это система, обслуживающая само производство управленческими услугами»?

Задание 1.1.2. Собственное дело[1]

Почти 15 лет Анастасия Х. работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли. В течение ряда лет дела на предприятии шли все хуже и только в последний год ситуация стала исправляться. Заказы потребителей возрастали, производительность и качество повысились по сравнению с уровнем, на котором они находились несколько лет назад, – всё это благодаря комплексной программе по улучшению работы предприятия. Поэтому для Анастасии и еще 400 ее сослуживцев было неожиданностью, когда они узнали о своём внезапном увольнении в соответствии с решением нового исполнительного директора сократить производство.

Анастасии пришлось искать себе другую работу, но это оказалось очень сложно, и усилия нескольких месяцев ни к чему не привели. Ее сбережения подходили к концу, и она начала понемногу падать духом, когда случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности работать – подстригать газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригла газоны в нескольких хозяйствах, и дела у нее шли хорошо.

Однажды она решила основать свое собственное дело – ухаживать за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Она немного пугалась полной самостоятельности. Тем не менее, Анастасия хотела добиться успеха.

[1] Маслова Е.Л., Сергеева Т.Ф. Программа учебно-ознакомительной практики. – М.: Российский университет кооперации, 2008. – С. 6.

Поначалу дело шло несколько медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили ухаживать за их хозяйствами. Одни были рады переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней из профессиональных фирм по уходу за садом. К концу первого года самостоятельной работы Анастасия уже знала – этим способом она сможет заработать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: подкармливала и пропалывала газоны и садики, подстригала кустарник. Дело шло настолько хорошо, что Анастасия наняла себе в помощь двух помощников и даже при этом полагала, что при желании дело можно расширить.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Кто, по-вашему, Анастасия – менеджер, бизнесмен или предприниматель?
2. Является ли Анастасия производственным менеджером собственного бизнеса?
3. Каковы преимущества вариантов, которые Анастасия принимала во внимание, обдумывая следующие проблемы:

а) работать на организацию или на саму себя?

б) расширять свое дело или нет?

Задание 1.2. Изучение, анализ и обоснование особенностей российского менеджмента

Задание 1.2.1

Каждая из студенческих подгрупп, используя собственные знания, материалы лекции и материал для обсуждения, должна обсудить к какому типу деловой культуры можно отнести российский национальный стиль. Ответ следует обосновать. Каждая подгруппа готовит доклад с обоснованием сделанного ею выбора. С докладом выступает лидер подгруппы.

Преподаватель после выступления лидеров трех подгрупп анализирует качество выполнения задания, обоснованность сделанного выбора и определяет победившую подгруппу.

Материал для обсуждения

Фактически сейчас в мировом сообществе **сложились три** основных **типа деловой культуры,** существенно отличающиеся друг от друга:

– англосаксонская;

– латиноамериканская;

– азиатская.

Основные **параметры** каждой из названных **культур**:

Для **англосаксонской культуры** характерны:

• ориентация на эффективность, на конечный результат, на дело;

• пунктуальное выполнение принятых обязательств, контракта.

• стремление максимально четко и последовательно организовывать время, решать задачи последовательно, алгоритмизировать производственный процесс.

«Мы – рабы хронометра», – грустно шутят представители этой культуры, которую еще определяют как **линейно-активную.**

• по линии «индивидуализм-коллективизм» данная культура индивидуалистична.

Латиноамериканская (и отчасти южноевропейская) деловая культура по этой классификации – **полиактивная культура.** Она ориентирована на:

• параллельное, одновременное выполнение ряда задач;

• отказ от жесткого хронометража;

• снисходительное отношение партнеров к взаимному нарушению сроков и обязательств в соответствии с принципом: «В первую очередь важны хорошие отношения между людьми, а не какие-то формальности»;

• ориентация на поддержание хороших личных отношений – важнейшая составляющая этого типа культуры;

• больше тяготеет к коллективизму.

Азиатская (ее типичные представители – предприниматели стран тихоокеанского региона) исходит из:

• принципа гибкого реагирования на постоянно меняющуюся ситуацию в зависимости от ее контекста;

• главным условием ее стабильности является ритуал, сохранение и поддержание согласованного статуса участников взаимодействия;

• наиболее ярко выражена святость принципа «сохранения лица» партнера;

• как и латиноамериканская культура – тяготеет к коллективизму.

Это **реактивная система.**

Из отношения к индивидуализму и коллективизму рассматриваемых типов культур вытекает больший демократизм первой и семейственность, патернализм двух других.

Принципиальный вопрос, который предстоит разрешить вам, а также российским предпринимателям, состоит в том, чтобы выяснить: а кто же мы такие, к какой культуре мы реально ближе. Тогда станет понятно, почему и кого мы выбираем, почему и кто выбирает нас.

Задание 1.2.2[1]

Обсудите предложенный материал и ответьте на следующие вопросы:

1. Все ли ключевые компетенции топ-менеджера здесь учтены?

2. Что на ваш взгляд необходимо добавить?

3. Как вы считаете, какие направления в работе менеджера являются приоритетными?

4. Какие особенности в деятельности менеджера в российских условиях вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

Ключевые компетенции топ-менеджера:

1) умение работать с целями и ценностями компании;

[1] Поснова Е.П. Менеджмент: задания для семинарских занятий для направления 080100.62 Экономика, профили Бухгалтерский учет, анализ и аудит, Финансы и кредит. – Мурманск, РУК, 2012. – С. 4.

2) способность к эффективным внешним и внутренним коммуникациям;

3) умение точно подбирать ключевых сотрудников компании и использовать в бизнесе их наиболее сильных сторон;

4) умение эффективно организовывать собственное время и время сотрудников компании, т.е. корпоративный и персональный тайм-менеджмент;

5) способность к поиску нестандартных, нетрадиционных решений (инновационность).

Задание 1.3. Анализ современных теорий и моделей менеджмента

В таблице 1 представлен вклад четырех школ в развитие управленческой мысли.

Таблица 1 – Вклад различных направлений в развитие менеджмента

Научные школы	Вклад в развитие управленческой мысли
Школа научного управления	Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда. Отделение плановой и организационной работы от производственной.
Классическая школа управления	Развитие принципов управления. Описание функций управления. Систематизированный подход к управлению всей организацией.
Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук	Применение приемов управления к межличностным отношениям для повышения степени удовлетворенности работников и роста производительности их труда. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.