**Практическое занятие 1. Основные понятия маркетинга.**

1Что такое маркетинг и в чем его сущность? Назовите его составляющие, цели и функции.

2. Дайте определение среды маркетинга. Какую роль в ней играют производители и потребители?

3. В чем Вы видите цель маркетинга фирмы? При выборе нескольких вариантов, докажите, что в них нет противоречия.

а) В выводе на рынок нового конкурентоспособного товара и обеспечении его коммерческого успеха;

б) В обеспечении удовлетворения потребностей потенциальных покупателей;

в) В обеспечении получении максимальной прибыли;

г) В захвате максимально возможной доли рынка;

д) Другие варианты ответа.

4. Назовите причины изменения маркетинговых концепций?

а) Желание социальной справедливости;

б) Ужесточение конкурентной борьбы;

в) Постепенный переход от рынка продавца к рынку покупателя;

г) Рост и расширение потребностей;

д) Преимущества разработки производственно-сбытовой программы на основе изучения спроса.

2.Назовите одно важнейшее различие между концепцией маркетингового подхода и концепциями совершенствования производства, совершенствования товара и интенсификации коммерческих усилий. Подумайте, какая из них наиболее эффективна в краткосрочном периоде? Какая из концепций, на Ваш взгляд, способна обеспечить прочный и долговременный успех?

3.Назовите факторы, которые обусловливают развитие глобального маркетинга.

4.Чем отличаются следующие три направления философии бизнеса: «маркетинговая ориентация», «ориентация на потребителя» и «рыночная ориентация»?

1.Формулировка целей маркетинга Сформулируйте цели маркетинга предприятия, работающего в любой отрасли на Ваш выбор

.

Составьте список конкретных маркетинговых задач для Вашего предприятия на ближайшую перспективу. Охарактеризуйте рынок вкратце (является ли он рынком продавца или рынком покупателя, насколько он монополизирован), определите рыночную

долю Вашей фирмы. Воспользуйтесь информацией, размещенной на интернет -сайте предприятия. Примечание: по нашим наблюдениям, у подавляющего числа студентов, телефоны подключены к интернету. Так что задача поиска необходимой информации на занятии легко разрешима.

2.Психологический тест Есть ли у вас способности к маркетингу?

Некоторые имеют врожденные маркетинговые способности, другие люди тщательно изучают его хитрости. У каждого из нас есть определенные способности к маркетингу и возможности для их реализации. Для определения своих способностей к маркетингу, ответьте на нижеприведенные вопросы «да» или «нет».

1. Способны ли Вы придумать 5 разных причин, почему нужно приобрести ваш товар или услугу?

2. Любите ли Вы встречаться и заводить знакомства с новыми людьми?

3. Полагаете ли Вы, что торговля и сфера обслуживания должны существовать друг для друга?

4.Всегда ли у Вас хорошее настроение?

5. Являетесь ли Вы оптимистичным человеком?

6. Привычно ли для Вас оказание услуг другим людям?

7. Есть ли у вас какие -либо увлечения кроме основной работы или учебы?

8. Способны ли Вы задерживаться на работе допоздна?

9. Читаете ли Вы книги по психологии и бизнесу (кроме тех, что находятся в учебной программе)?

10. Работа или учеба для Вас важнее семьи и друзей?

Предпочтительны положительные по всем пунктам, за исключением 8 -го и 10-го.

Приведите три примера маркетинговых кампаний, которые, как Вам кажется, социальны по своей сути. Если возможно, приведите примеры рекламы и упаковки, которые служили бы подтверждением социальности этих кампаний.

Задание

По мнению экономиста Милтона Фридмена, «немного существует тенденций, которые способны основательно подорвать сами основы нашего свободного мира, и одна из них

-принятие корпоративными должностными лицами социальной ответственности, иной, нежели ответственность за получение как можно большего количества денег для своих вкладчиков». Согласны ли вы с утверждением Фридмена? Каковы недостатки концепции

социально-этичного маркетинга?

Задание

Приведите примеры «дикого» маркетинга из собственного потребительского опыта. Какие средства Вы можете посоветовать, чтобы отвратить компании от подобной практики?

Задание

Этична ли реклама продукции, вредной для здоровья? Табачные фирмы утверждают, что их реклама предназначена не для повышения спроса на сигареты, а просто для захвата своего рыночного сегмента прежде, чем это сделают марки конкурентов. Насколько это утверждение искренне?

Задание

Предположим, вы поддерживаете концепцию ответственного маркетинга. В какой мере эта новая для вашей компании идея повлияет на маркетинговую стратегию и товарную, дистрибьюторскую, коммуникационную и ценовую политику.

Задание

Вам поручено провести аудит маркетинговой функции в компании, работающей на рынке высокотехнологичных товаров производственного назначения. Подготовьте вопросы для руководства фирмы, с помощью которых Вы будете оценивать ориентацию фирмы на потребителя.

Задание

Создает ли маркетинг барьеры для выхода на рынок или, наоборот, снимает их. Опишите, как мелкий производитель кухонных чистящих средств мог бы воспользоваться рекламой для успешной конкуренции с лидером рынка, который занимает его большую часть.

Задание

Выпишите пять основных категорий магазинов, например универмаги, обувные магазины, книжные, магазины женской одежды и гастрономы. Для каждой категории выпишите по пять конкурирующих заведений и посетите их, чтобы понаблюдать за ходом торговли и стилем работы. Оцените их интерьер. Понаблюдайте за покупателями.−Имеет ли каждое из конкурирующих заведений свое лицо или их можно заменить одно на другое безо всяких последствий?−Оцените поведение покупателей, за которыми Вы наблюдали. Получают ли некоторые посетители явное удовольствие от покупок? Не было ли людей,

которые выглядели скучающими? −Основная цель маркетинга —это максимальное удовлетворение потребителя. Проанализируйте деятельность торговых заведений, которые Вы посетили, и скажите, в какой степени они реализуют эту цель.

**Практическое занятие 2. Основы законодательства Республики Казахстан в области защиты прав потребителей.**

Рассмотреть основы законодательства Республики Казахстан в области защиты прав потребителей.

**Практическое занятие 3. Маркетинговые стратегии охвата рынка.**

Опишите преимущества и недостатки различных приемов и методов маркетинговых стратегий рынка.

**Практическое занятие 4. Товарная политика, товарная марка, упаковка и маркировка.**

Требования к товарному знаку

Международная регистрация товарного знака

Упаковка как средство реализации маркетинга

Функции упаковки

Маркировка

Функции маркировки

Производственная маркировка

Торговая маркировка

**Практическое занятие 5. Кривые жизненного цикла товара. Маркетинг услуг.**

**Жизненный цикл товара**

**Этапы жизненного цикла товара**

Виды кривых жизненного цикла товара

**Практическое занятие 6. Виды скидок. Причины изменения цен.**

# Причины и условия изменения текущих цен

ЗАДАЧА №1

Коэффициент эластичности спроса по цене на некий товар равен – 0,5, а коэффициент эластичности спроса по доходу равен – 0,8. Определить, на сколько процентов изменится объем спроса на товар, если его цена снизится на 10%, а доходы потребителей возрастут на 20%.

Решение:

Ценовая эластичность спроса определяется отношением изменения величины спроса (в%) к изменению цен (в%).

Ценовая эластичность спроса означает:



Коэффициент эластичности спроса – показывает, на сколько процентов изменяется объем реализации при изменении цены на 1%.

Следовательно, объем спроса на данный товар равен коэффициенту эластичности спроса, умноженному на динамику изменения цены, следовательно, в данном случае равен , что равно 5%, следовательно, если цена товара снизиться на 10%, то объем спроса на данный товар с учетом коэффициента эластичности спроса увеличиться на 5%.

Коэффициент эластичности спроса по доходу – это показатель эластичности спроса по доходу, посредством которого измеряется данный вид эластичности.

Коэффициент эластичности спроса по доходу есть отношение относительного изменения объема спроса на благо к относительному изменению дохода потребителя.

Он рассчитывается по формуле:



где

I – доходы потребителя;

Q – объем купленного блага.

Или иначе:

;

Следовательно, % изменения объема спроса = E1% изменения объема в доходе.

% изменения объема спроса = 0,820 = 16%

Следовательно, при возрастании доходов потребителя на 20% объем спроса возрастет на 16%

ЗАДАЧА №2

Предприятие розничной торговли продает одновременно товары со ставкой НДС 10% и 18%.

Рассчитать среднюю ставку НДС, если за отчетный период было продано товаров на сумму 100 000 тенге по ставке 18% и 50000 по ставке 10%.

Решение:

1.   Рассчитаем сумму НДС по ставке 18%:

НДС (18%) =  = 18 000 тенге.

2.   Рассчитаем сумму НДС по ставке 10%:

НДС (10%) = = 5000 тенге.

3.   Рассчитаем среднюю сумму НДС на товары предприятия по ставке 18% и 10%

НДС (средняя) =  = 11 000 тенге.

Ответ: Средняя сумма НДС, уплаченная предприятием по ставке 18% и 10% составляет 11 000 тенге.

4. Ситуация к размышлению: пусть Вы - управляющий персоналом крупной компании. Ваша компания только что купила 7 автоматов, заменяющих работу 100 работников. Профсоюз чрезвычайно обеспокоен возникшим положением. Что Вы можете сделать, чтобы успокоить профсоюз и в то же время удовлетворить интересы фирмы?

5. Изучите законы Мерфи, Чизхолма, теорему Стокмайера, законы Питера, Имхоффа, Паркинсона, Корнуэлла, Зиммерги, Менкена, афоризм Мэтча и др. Ответьте на следующие вопросы:

а) Какие основные проблемы организационного или личностного
менеджмента затронуты в приведенном выше перечне высказываний?

б) Какие условия породили эти проблемы?

6. Тренинг: Вы - начальник отдела кадров крупной коммерческой фирмы. На Вашей фирме появилась вакансия управляющего отделом рекламы канцелярских товаров. Составьте анкету для претендентов на должность (не менее 10 вопросов), которая позволила бы выявить наиболее подходящую кандидатуру. Вопросы обосновать.

7. Проанализируйте причины неудач в карьере менеджера. Как их можно избежать?

8. Подготовить сообщения на тему: «Эволюция управленческой мысли»:

а) Школа научного управления (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Эмерсон, Г.Форд, Г. Ганнт);

б) Административная (классическая) школа менеджмента (А. Файоль, Л.Урвик, Д. Муни);

в) Школа человеческих отношений (М. Фоллетт, Р. Лайкерт, Э. Мейо, А.Маслоу, Г. Мюнстерберг).

**Задача 3**

Пусть показатель эластичности спроса на какой-либо товар составляет 1,5. Посмотрим, будет ли производителю выгодно уменьшить цену на свой товар, например, на 100 ден. ед. Предположим также, что средняя цена ассортимента выпускаемой им продукции равна 2500 ден. ед. и планируемый объем продаж по этой цене – 1 млн шт. Производитель должен выяснить, как снижение цены влияет на объем продаж и выручку.

Снижение цены с 2500 до 2400 ден. ед. составляет 4%. При показателе эластичности спроса, равном 1,5, это означает, что продажа товара должна увеличиться на 6% и составить 1,06 млн шт.:



где Δ*Р* – уменьшение цены товара; *Е* – эластичность спроса по цене; *Р*0 – первоначальная цена товара.

Выручка от продажи товара до и после уменьшения цены составит:

при цене 2500 ден. ед.: 2500 × 1 млн шт. = 2500 млн ден. ед;

при цене 2400 ден. ед.: 2400 × 1,06 млн шт. = 2544 млн ден. ед.

Таким образом, выручка от продажи товара увеличится на 44 млн ден. ед.

**Практическое занятие 7. Маркетинговые коммуникации. Элементы процесса маркетинговой коммуникации.**

## Элементы маркетинговой коммуникации

Основные виды маркетинговой деятельности

Инструменты коммуникаций

**Практическое занятие 8. Характеристики внешней среды. Эволюция социальной ответственности организации.**

Современное представление о корпоративной социальной ответственности в научных трудах и бизнесе

*Цель семинарского занятия:* проанализировать виды и уровни корпоративной социальной ответственности; определить интересы участников (работодателей, сотрудников, общества и власти) и их взаимодействие в развитии корпоративной социальной ответственности.

*Основные термины и понятия:* виды и уровни корпоративной социальной ответственности, Р.Л. Акофф, Р.Э. Фримен, Г. Джонсон, отношения компании с заинтересованными сторонами, направления развития корпоративной социальной ответственности.

*Темы докладов:*

* 1. Перспективы развития корпоративной социальной ответственности в России
* 2. Перспективы развития корпоративной социальной ответственности в западных и азиатских странах.

Ситуационные задачи

* 1. В каком из предложенных ниже вариантов реализуется базовый уровень социальной ответственности:
	+ а) в Омской области компания ОАО «Социально ответственный бизнес» организовала грант для общественных организаций и населения. Участники должны предложить способы решения наиболее существенных социальных проблем региона или культурный проект;
	+ б) предприятие «Европейский коммерсант» подарило местному футбольному клубу новый современный автобус. В качестве ответного жеста за этот подарок руководством клуба было принято решение разместить логотип предприятия на форме футболистов;
	+ в) фармацевту аптеки «Здоровье» раз в год выделяют путевку на лечение. Однако 70% от ее стоимости оплачивает компания, а остальную часть сам сотрудник;
	+ г) на предприятии «Новая жизнь» зарплата всех сотрудников находится в прямой зависимости от уровня их квалификации, сложности, объема и качества выполненной работы, а также условий, в которых она велась. Следует также отметить, что компания всегда вовремя оплачивает налоги и делает отчисления в негосударственные фонды. В перспективе руководство предприятия ставит целью выйти на новые рынки, улучшить свои качественные характеристики за счет материального стимулирования своих сотрудников и расширить рабочий штат. Работники предприятия дорожат своими местами и стараются хорошо и эффективно работать.
* 2. Разделитесь на две команды. Задание для каждой группы — составить кроссворд по основным понятиям предмета. Однако ответы вписывать не нужно. После того как кроссворд будет готов, задача групп поменяться материалом. Та команда, которая быстрее правильно ответит на все вопросы, побеждает.

Цель этого задания состоит в формировании профессионального лексикона, умении ориентироваться в понятиях и орфографически правильно обозначать их.

*Задание для самостоятельной работы:*

Напишите эссе: «Будущее корпоративной социальной ответственности».

**Практическое занятие 9. Основные типы структур организации**.

1.        Сколько уровней управления имеет Ваше предприятие, созданное в ходе выполнения практического задания?

2.        Сравните иерархический и органический тип организационной структуры.

3.        Применительно к современному этапу развития рыночных отношений какой тип ОС использовать эффективнее?

4.        Одинаковые ли структура будут иметь предприятие малого бизнеса и крупная транснациональная корпорация (ТНК). Обоснуйте свой ответ.

**Практическое занятие 10. Классификация полномочий.**

Задание 1. Изучить примерные должностные инструкции (положение о главных специалистах), приведенные в справочной литературе.

Задание 2. Самостоятельно составить должностную инструкцию для руководителя производственного подразделения (специалиста) согласно приложенному макету (образцу).

Задание 3 Тест Основные функции управления

1.Что из ниже перечисленного не относится к функциям менеджмента?

1) Планирование; 2)Организация; 3)Импровизация; 4)Мотивация; 5)Контроль.

2.Какого вида планирования не существует?

1)Перспективное; 2) Неперспективное; 3)стратегическое; 4)оперативное;

5)Текущее.

3.Какого принципа планирования не существует?

1) Принцип единства; 2)Принцип участия; 3)Принцип непрерывности; 4)Принцип гибкости; 5)Принцип точности; 6)Принцип партийности.

4.На какие три главные вопроса нужно ответить при формулировании миссии организации?

5.Какого из ниже перечисленных вариантов стратегий не существует?

1) ограниченный рост; 2) неограниченный рост; 3) Сокращение. 4)Сочетание альтернатив.

6.Кем принимается решение об организационной структуре организации?

1) Государством; 2) Руководством высшего звена. 4) Руководством среднего звена.:

3) Она формируется сама собой.

7.Какие основные структуры управления существуют?

1) линейная 2) линейно-функциональная (штабная) 3)Матричная. 4)Экономическая.

8. Как называется передача выполнения выполнения производственных, сбытовых и иных задач подчиненным, нижестоящим руководителям?

1) Делегирование полномочий. 2) Организационное планирование. 3)Консультирование. 4)Продвижение вперед.

9.Как называется процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации?

1) Организация. 2) Координация. 3)Интенсификация. 4)Мотивация.

**Практическое занятие 2**

Проведение деловой игры «Фирма выходит на рынок»

**Практическое занятие 3**

Применение функций контроля при решении производственных задач.

Студент должен знать: Сущность и классификацию методов управления. Необходимость сочетания всех методов управления.

Уметь: Применять знания на практике.

**Ситуационная задача**

Признано, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

- глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики:

- политическая зрелость, те, умение учитывать политические последствия решений;

- склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве;

- умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса

- приоритет общественных интересов, т. е готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей:

- психологическое образование;

-склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости:

-умение принимать на себя ответственность;

- способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;

-постоянно проявлять инициативу и предприимчивость;

- деловитость (умение не делать бесполезных дел);

- стремление преодолевать препятствия, проявлять велю и гибкость;

- логическое мышление;

- способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции:

- стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Оцените весь комплекс качеств, которым должен обладать идеальный менеджер, и подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Достаточно ли полон на ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него что-либо добиться?

2. Нет ли в этом наборе, по вашему мнению, чего-либо лишнего?

3. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном российском бизнесе?

**Практическое занятие 4**

Тема Определение видов контроля при решении производственных задач.

Вопрос Раскройте сущность контроля в менеджменте.

Вопрос. Назовите виды контроля

Вопрос. Как справиться руководству с проблемой слухов в коллективе?

Возможные ответы:

1. Запретить в организации все неформальные встречи, объединения.
2. Наказывать переносчиков сплетен и слухов вплоть до увольнения.
3. Регулярно информировать коллектив по официальным каналам.
4. Объяснять коллективу необходимость перемен.
5. Проводить консультации с теми kого касаются перемены.
6. Не обращать внимания на слухи.

Поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого называется:

Возможные варианты ответа: 1) Руководство.

2) Влияние.

3)Власть.

4) Экстраполяция.

Используя ниже приведенную таблицу У.Беннисома «Качества лидера» :

а) проанализировать любых (2-х) известных вам лидеров (учителей, родителей,себя).

Умение завоевывать престиж

Рассудительность

Гибкость

Такт и дипломатичность

Проницательность

бдительность

Умение брать на себя риск и ответственность

Оригинальность

Творчество

Умение организовывать

Образованность

Честность. целостность

Умение убеждать

Знание дела

смелость

Умение менять себя

Ораторские качества

самоуверенность

Умение быть надежным

любопытство

уравновешенность

Чувство юмора

Познавательность

независимость

Умение разбираться в людях

интуиция

самостоятельность

Потребность в достижениях

Настойчивость и упорство

Энергичность

Властность

Работоспособность

Агрессивность

Стремление к превосходству

Обязательность

Участливость

**Практическое занятие 5**

Тема Применение эффективных решений, используя систему методов управления

1 Вопрос. Возможна ли власть подчиненных над начальником?

Возможные варианты ответов: 1) Не может быть

2) Может быть

3) Всегда есть

4) Иногда может быть.

2.Задание. Отметить в таблице знаком + форму власти:

5)Подчиненный доверяет специальным знаниям руководителя.

3.Манера поведения руководителя по отношению к подчиненным:

Возможные вопросы: 1) Метод руководства:

2)Форма руководство

3)Стиль руководства.

4)Власть.

4.Вопрос.Какие манеры поведения руководителя по отношению к подчиненным описал Дуглас Мак-Грегор в книге «Человеческая сторона предприятия»?

Возможные ответы: а) «Теория Z»; б) «Теория А»; в) «Теория X»; «Теория Y».

5.Задание.Взгляд руководителя на поведение людей выражается мнением:

а) Люди изначально не любят трудиться, их надо заставлять это делать.

б) У людей нет честолюбия, они боятся ответственности и чтобы их заставить работать нужно принуждение.

в) Чтобы заставить людей трудиться, нужны постоянный контроль и угроза наказания.

г) Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

д)Способность к творчеству у подчиненных встречается часто и ее нужно использовать.

Соответствует теории:1)»Теория Z»; 2) «Теория «Y»; 3) «Теория «X»

6.Вопрос. Какую типологию индивидуальных стилей менеджмента разработал еще в 30-е годы Курт Левин? Стили:

а) Авторитарный;

б) Демократический ;

в) Либеральный

г) Попустительский.

7.Вопрос. Как выглядит позиция менеджера по стилях руководства?

Возможные ответы:

А) При авторитарном а)»вне группы»

Б) При демократическом б) «внутри группы»

В) При либеральном в) «в стороне от группы»

г)»сзади группы»

8. Вопрос. Какой стиль руководства характеризуется:

А) высокой степенью единоличной власти, недоверием, запретами.

Б) руководитель не ставит в известность о своих намерениях.

В) Разделением власти, товарищеским тоном.

Г) Учитывает мнение коллектива.

Д) Стандартно-формальным тоном, отсутствием как порицаний, так и похвалы.

Е) Участвует в принятии решений минимально.

Ж) Организация при таком управлении «Дом отдыха».

Возможные варианты : 1) Демократический 2) Авторитарный

3) Попустительский. 4) Либеральный.

9. Вопрос. Теорию «управленческой решетки» разработал: А) Мак Грегор

Б) Дж.Моутон.

В) Р.Блейк.

Г) У.Беннисом.

10.Задание. Указать стрелкой соответствие типов управленческого поведения согласно «теории управленческой решетки»:

а) Предприятие закрывается 1.1

б) Руководитель увольняется

в) Жесткое администрирование и все внимание

производственному результату. 9.1

г) Руководитель пассивен. Подчиненным полная

свобода, все внимание человеческим отношениям. 1.9

д) Во всем старается достичь компромисса,

результаты средние, без прорыва; в коллективе

стабильность. 9.9

е) Наиболее эффективная позиция: цели достигаются

совместно с сотрудниками. 5.5

12. Задание. Указать стрелкой соответствие уровня зрелости подчиненных и соответствующие им возможные стили руководства:

а) подчиненный не способен выполнить задачу 1) Средний уровень зрелости

и не хочет брать на себя ответственность.

Необходимо «Приказание».

б) Подчиненный хочет принять ответственность, но он еще не

способен выполнить задачу. Необходимо «Внушение» 2) Умеренно высокая степень

в) Подчиненные могут выполнить задачу, но не готовы 3) Низкий уровень зрелости

взять на себя ответственность. Стиль «Участие»

г) Подчиненные способны выполнить задачу и хотят нести 4)Высокая степень зрелости коллектива.

ответственность. Стиль «Делегирование»

**Практическое занятие 6**

Тема Учет особенностей менеджмента в профессиональной деятельности.

Студент должен знать: Сущность предмета, задачи, содержание, историю возникновения менеджмента. Карьера менеджера. Теоретические школы менеджмента. Развитие российского менеджмента.

Уметь: Применять теоретические знания на практике.

Продумайте и сформулируйте систему тех качеств, которыми должен обладать современный менеджер. Подчеркните, какими еще достоинствами обязан располагать российский менёджер, действующий на нашем рынке.

**Ситуационная задача.**

В работе менеджера особую роль играет рациональность мышления. Диалектику мыслительного процесса современного российского менеджера можно охарактеризовать следующими чертами;

- панорамность мышления (системность, широта, комплектность) и профессиональная предметность (знание деталей и тонкостей управления);

- умение понимать, принимать и использовать точки зрения, позиции мнения, противоположные собственным, и одновременно проведение своей принципиальной линии;

- противодействие неделовому нажиму сверху без попадания в оппозицию к руководству;

- умение не соглашаться, не становясь при этом неприятным;

- склонность к новым идеям и достижениям, способность отличить их от прожектерства:

- способность рисковать (принимать решения, действовать без уверенности в позитивности последствий этих решений и действий), редко ошибаться с существенным вредом для бизнеса:

- предельная тактичность и вежливость в обращении с людьми и жесткая требовательность к любым отклонениям от установленных правил работы;

- демократичность, позволяющая не сковывать своим авторитетом мысли и действия подчиненных людей, и одновременно твердость в проведении линии на повышение дисциплины, без которой высокорезультативная работа невозможна.

Современный менеджер должен обладать способностью быть разным в различных условиях, чтобы соответствовать требованиям обстановки в процессе управления.

**Подумайте ответы на следующие вопросы:**

1. Согласны ли вы с положением, изложенным выше, или у вас имеются аргументированные возражения по отдельным позициям? В последнем случае подготовьте систему доказательств выдвигаемых вами положений.

2. Чем отличается от идеала ваша собственная организация мышления? Какие в ней особенности? Какие черты современного мышления менеджера вы считаете необходимым активно в себе развивать?

**Задание 2. Определение основных качеств руководители,**

**выявление наличия у себя качеств руководителя.**

**Тест «Знаете ли вы себя?»**

1. Вы собираетесь переклеить обои в своей комнате, но поставлены в жесткие условия: обои есть только двух цветов - ярко-красные и светло- желтые. Устроит ли вас желтый цвет?

2. Вам предстоит принять крайне важное решение. Станете ли вы предварительно советоваться в этой связи с кем-нибудь из близких или знакомых?

3. Входя или выходя из здания, придерживаете ли вы дверь, чтобы не хлопать ею?

4. Вместе с друзьями вы отправляетесь в горы. На одном из участков многодневного перехода ваша группа выходит в узкое ущелье, через которое перекинут подвесной мост с надписью «Переход в экстренных случаях. Опасно!». Если повернуть - придется двигаться по неизвестному маршруту еще лишних три дня. Все ждут вашего решения: пойдете ли вы в обход?

5. Зависит ли ваше настроение от времени дня?

6. Любите ли вы зиму?

7. Хорошо ли вы запоминаете лица?

8. Согласны ли вы с пословицей «Одежда делает человека»?

9. Говорите ли вы неправду?

10. Ходите ли вы в кино один?

11. Играет ли в вашей системе ценностей какую-нибудь роль актуальная мода?

12. Любители вы животных?

Ответ: «нет» оценивается в 0 баллов.

«да» - 1 балл.

**8-12 баллов.** Интеллигентность, воспитанность, определенная склонность к рефлексии - ваши характерные черты. Некоторая неуверенность в себе часто мешает вам на работе и в бытовых житейских ситуациях. Но при определенной тренировке эти «недостатки» преодолимы.

**4-8 балла**. Вы достаточно решительны, вместе с тем умеете трезво и взвешенно оценивать ситуацию. Корректны в отношениях с окружающими людьми. Про таких говорят: «Человек дела».

**0-3 балла**. Вы чрезвычайно деловиты, энергичны и даже напористы. Не склонны прислушиваться к мнению окружающих. На первом месте – работа, текущие дела. В контактах с людьми довольно часто возникают сложности, обусловленные несходством характеров. «Человек без сомнений» -это, пожалуй. ваш характерный портрет.

**Практическое занятие 7**

Тема Определение видов коммуникаций в профессиональной деятельности

Студент должен знать: Сущность и классификацию методов управления. Необходимость сочетания всех методов управления.

Уметь: Применять знания на практике.

**Ситуация 1. Отсутствие пунктуальности.**

На вашем предприятии один из сотрудников регулярно по утрам опаздывает на работу. Вы как руководитель всегда приходите вовремя и повода сотрудникам для критики не даете. Что вы сделаете, чтобы работник приходил вовремя на работу?

А) Утром вы подождете прихода работника около его рабочего места заставите в присутствии коллег объяснить причину опоздания. Затем попросите его исправиться и впредь такого не допускать.

Б) Объяснитесь с работником с глазу на глаз, при этом скажете, что

отсутствие пунктуальности - плохая черта, что и в других вопросах он может быть ненадежным, что послужит плохим примером для своих коллег и, если исправиться, то понесет за это наказание.

В) Вы вызовете сотрудника к себе и попросите объяснить причину опоздания. Если причина объективна, то выскажете пожелание, чтобы впредь такого не было и он всегда на работе был вовремя. Объясните также, каким последствиям может привести низкая трудовая дисциплина, если вы будете опаздывать.

**Практическое занятие 8**

Тема Применение приемов делового и управленческого общения

Студент должен знать: Понятие социально-психологического климата в коллективе, понятие личности, психологические свойства личности, направленность личности.

Уметь: создавать нормативную рабочую обстановку в коллективе.

**ТЕСТ «Психологический климат в моем коллективе»**

Поставьте любой знак в одной колонке справа

1. В период неудач и сбоев в работе в моем коллективе идет поиск виновных

2. Цели организации или группы неизвестны ее членам

3. Информацией о делах владеют только руководители

4. В коллективе есть тенденции обезопасить себя докладными записками, рапортами, и т.д.

5. Воспринимают ли работники решения руководства как «чужие» решения

6. Часто ли отвлекают работников от выполнения «своей» работы

7. Конфликты между сотрудниками и руководством чаще всего возникают по мелочам.

8. «Награждают» ли сотрудники своих руководителей нелестными эпитетами (тайно и явно)

9. Много ли производится длительных совещаний коллектива

10. Коллективное руководство и творчество в организации не практикуется. Действует приказ.

11. Четко ли разделяется коллектив на «старичков» и «новичков»

12. Оценка результатов работы кажется несправедливой и вызывает неудовольствие некоторых сотрудников.

Подведите итог анализа

Все отметки в первом столбце «Нет» - у Вас идеальный коллектив, который на практике не бывает.

Чем больше отметок в столбцах «Иногда» и особенно «Да», тем выше опасность конфликтных ситуаций и хуже психологический климат в коллективе.

**САМОКОНТРОЛЬ.**

Изучив материалы к данной теме, Вы должны знать и иметь представление по следующим вопросам.

1. Понятие коллектива, его основные виды и конкретные условия их формирования.

2. Основные, определяющие сущность психологические характеристики коллектива.

3. В отношениях в коллективе, в зависимости от социальной роли людей, способов управления, возможностей коллективного творчества.

4. Способ оценки психологического климата в своем коллективе.

**Практическое занятие 11. Роль мотивации, стимулирование и активизация в эффективности управления.**

Ситуация.

Менеджер по продажам одной фирмы И.Иванов имеет намерение приобрести автомобиль, которые, по его мнению, придаст ему определенный вес в коллективе, повысит качество его жизни за счет ранее отсутствовавшихся удобств. Оценив свои возможности, он определил три пути достижения своей цели:

1. взять автомобиль в лизинг;

2. увеличить объем продаж в своей фирме, получить больший объем прибыли и приобрести автомобиль;

3. участвовать в розыгрышах лотереи и выиграть автомобиль.

Вопросы для анализа, обдумывания и обсуждения

1. Используя процессуальную концепцию мотивации В.Врума, определите наиболее обоснованное с мотивационной точки зрения поведение менеджера, реализующего свою потребность.

2. Какой путь удовлетворения потребности мотивационно более обоснован?

Практические задания.

Задание 1.

Проанализируйте ситуации, сложившиеся на фирме, и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации (анализ ситуации проводится по заданной ниже схеме мотивационного процесса:

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.

2. Из офиса генерального директора происходят утечка информации конкуренту.

3. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.

4. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

5. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

Схема мотивационного процесса:

1. анализ ситуации: место сложившейся ситуации (организация, рабочее место), участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры);

2. определение проблемы: формулирование проблемы, причины и мотивы;

3. постановка целей мотивации работника (работников): выявление потребностей, определение иерархии потребностей, анализ изменения потребностей, «потребности-стимулы», стратегия, способ мотивации;

4. осуществление мотивации: создание отвечающих потребностям условий, обеспечение вознаграждения за результаты, создание уверенности и возможности достижения цели, создание впечатления от ценности вознаграждения;

5. управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса, сравнение полученных результатов с требуемыми, корректировка стимулов.

Задание 2.

Оцените в соответствии с теорией Ф. Герцберга величину факторов неудовлетворенности и удовлетворения (баллах, процентах) своего труда в организации или свою учебу.

Задание 3.

Определите условия практической реализации основных современных теорий мотивации:

|  |  |
| --- | --- |
| Теория мотивации  | Условия практической реализации  |
|    |    |

**Практическое занятие по теме «Формы оплаты труда персонала»**

**Цель:**формирование практических умений оптимального выбора механизма оплаты труда персонала организации

**Методические рекомендации к занятию.** Студенты должны выявить сущность и роль стимулирования в системе управления персоналом. Особое внимание обратить на формы, системы и методы регулирования оплаты труда персонала предприятия. Также рекомендуется определить процедуру формирования механизма эффективного стимулирования труда персонала. На занятии студентам необходимо дать ответы на поставленные вопросы, а также с помощью анализа и обсуждения конкретной ситуации и выполнения практического задания закрепить знания по данной теме на практике. Формы контроля знаний: опрос, дискуссия, обсуждение конкретной ситуации, презентация результатов выполнения практического задания.

**План занятия.**

1. Роль стимулирования в системе управления персоналом.

2. Подсистема оплаты труда персонала: назначение, основные цели

3. Принципы организации заработной платы

4. Регулирование оплаты труда

5. Структура оплаты труда сотрудника организации

6. Основная заработная платы: формы, системы, мотивационный механизм реализации.

7. Дополнительная заработная плата и мотивационный механизм ее реализации.

8. Премирование и мотивационный механизм его реализации.

9. Социальные выплаты и мотивационный механизм их реализации.

10. Современные тенденции в области оплаты труда и формы их реализации.

11. Анализ ситуации.

12. Практическое задание.

Ситуация.

Денис Ковальчук является Генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере 40% от оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранении товарных запасов на одном уровне, и, что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премии, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

Вопросы для анализа, обдумывания и обсуждения

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике». Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?

2. Какую систему вознаграждения Вы предложили бы для «Ники»?

3. Как бы Вы посоветовали Денису внедрять эту систему?

Практическое задание.

Разработайте положения, регулирующие механизм оплаты труда в организации.

**Практическое занятие 12. Этапы процесса контроля.**

## Этапы процесса контроля и система контроля

**Деловая игра «Подготовка и проведение совещания»**

**Цель практического занятия:** научиться составлять план проведения совещаний.

**Содержание работы.**

**Технология организации и проведения совещания**

Определение целесообразности проведения совещания.

Определение повестки дня.

Определение состава участников.

Назначение даты и времени совещания.

Определение места проведения.

Подготовка участников совещания.

2. Проведение

Продолжительность совещания.

Регламент.

Протокол.

3. Подведение итогов и принятие решения.

Выводы.

Определение тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ.

Определение формы подведения итогов совещания.

Принятия решения о широте информирования.

Способы выработки решения.

4. Контроль за выполнением решения.

Определение лиц, решения осуществляющих контроль.

**Задание № 1.**

Составьте план проведения планового совещания:

1. Дата, место и время проведения совещания.
2. Повестка дня.
3. Списки участников совещания.
4. Докладчики совещания.
5. Перечень работ, которые будут выполнены службами предприятия при подготовка совещания.
6. Составьте текст приглашения на совещание.
7. Составьте список рассылки приглашений на совещание. Какими способами будет осуществлена рассылка?
8. Составьте краткий тезис доклада руководителя предприятия.
9. Составьте регламент совещания.
10. Как будет подготовлено и оборудовано помещение для проведения совещания?
11. Составьте визитку, рекламный проспект и т.д. предприятия для участников совещания.
12. Составьте порядковые номера участников (выступающих) на совещании и продолжительность докладов выступающих.
13. Как будет проходить регистрация участников совещания?
14. Составьте протокол совещания.

**Контрольные вопросы:**

1. Какие существуют правила ведения совещаний?
2. Какие существуют основные стадии проведения делового совещания?

**Практическое занятие 13. Типы группы в организациях и их значимость. Природа и характеристика групповой работы.**

#

# Практическое упражнение «Этапы развития группы»

Цель.

Приобрести навыки анализа роли и поведения руководителя группы на различных этапах ее развития. Задание.

Проанализируйте предложенные варианты поведения руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны, заполнив табл. 1.

Таблица 1 Поведение руководителя на различных этапах развития группы



*Варианты поведения руководителя.*

1. Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы.

2. Отстаивает свои позиции, утверждает свой авторитет.

3. Принимает участие в выработке правил взаимодействия в группе.

4. Организует работу группы, обеспечивает ее ресурсами.

5. Поощряет или наказывает членов группы по результатам трудовой деятельности.

6. Отстаивает точку зрения группы при взаимодействии с другими группами.

7. Подводит итоги деятельности группы по выполнению целевого задания и вносит предложения о нецелесообразности дальнейшего существования группы.

8. Организует групповые дискуссии для решения сложных групповых проблем.

9. Устраняет внутригрупповые конфликты. *Ответы.*

1. Формирование: 2, 4.

2. Бурление: 2, 9.

3. Нормирование: 3.

4. Выполнение работ: 1, 4, 5, 6, 8, 9.

5. Расформирование: 7.

#

# 2. Практическое упражнение «Нормы поведения»

Цель.

Отработать навыки анализа существующих в организации норм поведения.

Задание.

1. Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам, заполнив табл. 4.2.

2. Приведите примеры норм, существующих в ваших организациях или известных вам, которые отличаются от названных.

Таблица 2. Виды норм поведения



*Виды норм*

1. Качество – главный принцип нашей работы!

2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.

3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!

4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.

5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках.

6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.

7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.

8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому – поровну».

9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!

10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.

11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.

12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.

13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.

*Ответы.*

1. Нормы деятельности: 1, 3, 6, 7, 10, И, 12.

2. Нормы, регламентирующие форму одежды: 2, 5, 9, 13.

3. Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы: 4, 8.

#

# 3. Практическое упражнение «Поведение руководителя группы»

Процессы решения проблем в группах могут либо удовлетворять членов группы, либо приносить им разочарование. От этого зависит их желание работать в группе, трудовая активность и производительность, а следовательно, и результаты групповой работы. Большую роль в организации и осуществлении групповых процессов играет руководитель группы.

Цель.

Отработать навыки анализа групповых процессов и научиться определять характер влияния поведения руководителя на членов группы.

Задание.

Проанализируйте приведенные в табл. 4.3 ситуации, характеризующие поведение руководителя в групповых процессах. Определите, какое поведение руководителя может удовлетворять членов группы, а какое нет, заполнив соответствующие столбцы таблицы.

Таблица 3. Ситуации, характеризующие поведение руководителя



Ответы.

Удовлетворяют членов группы: 3, 5, 8, 9. Приносят разочарование: 1, 2, 4, 6, 7.

#

# 4. Практическое упражнение «Групповая сплоченность»

Важной интегральной характеристикой группы выступает сплоченность. Она оказывает большое воздействие на индивидуальное поведение, результаты работы группы и, в конечном счете, организации в целом. Поэтому крайне важно знать определяющие ее факторы и характер их влияния. Это позволит менеджерам повышать или понижать групповую сплоченность, добиваясь тех целей, которых они хотят достичь.

Цель.

Приобрести навыки анализа факторов, влияющих на групповую сплоченность. Задание.

Проанализируйте предложенные в табл. 4.4 факторы. Определите характер влияния отдельных факторов на групповую сплоченность, заполнив соответствующие столбцы таблицы.

Таблица 4. Факторы, влияющие на групповую сплоченность



Ответы.

Повышают групповую сплоченность: 1,2, 4, 5, 9, 10. Понижают групповую сплоченность: 3,6,7,8.

#

# 5. Практическое упражнение «Формирование управленческих команд»

Для компаний в настоящее время важной проблемой становится формирование и эффективное функционирование управленческой команды (команды менеджеров). Об этом говорят неоднократно проводившиеся опросы руководителей компаний

Цель.

Получить представление о принципах формирования управленческой команды.

Задание.

Проанализируйте приведенные в табл. 5 формулировки, раскрывающие сущность принципов формирования управленческой команды. Определите, какому из указанных ниже принципов соответствует каждая из них, заполнив табл. 5.

*Основные принципы формирования управленческих команд.*

1. Принцип «дополнения».

2. Принцип «согласия целей».

3. Принцип конкретности, персонификации заданий, ролей, ответ– ственности каждого члена команды.

4. Принцип делового сотрудничества.

5. Принцип обмена информацией.

Таблица 4.5. Характеристика принципов формирования управленческих команд




Ответы.

3,4,1,5,2.

# 4.6. Практическое упражнение «Анализ характеристик управленческих команд»

Цель.

Получить навыки анализа управленческих команд.

Задание.

Проанализируйте перечисленные ниже черты и выберите из них те, которые характерны для настоящей управленческой команды.

1. В команде каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом.

2. В команде один за всех и все за одного.

3. Все члены команды – единомышленники.

4. В команде важны вертикальные связи и формальные правила.

5. Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу. Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам и слабостям. Принятие индивидуальности друг друга.

6. Состав команды оптимален с точки зрения распределения ролей: генераторы – критики – организаторы.

7. В команде господствует культ буквы, а не мысли.

8. В команде полная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма.

9. В команде преобладает мотивация к достижению цели и готов– ность к риску.

10. В команде царит культ власти. Авторитет утверждается на основании должности, а не заслуг.

11. Члены команды хорошо сотрудничают друг с другом, умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу.

Ответы. 2,3,5, 6,8,9,11.

# 4.7. Практическое упражнение «Эффективность групповой работы»

На эффективность работы группы существенно влияет ее размер. От него зависит возможность взаимодействия членов группы друг с другом, степень их участия в групповых процессах, вероятность создания подгрупп, соперничество которых может привести к внутригрупповым конфликтам и т. д. Кроме того, следует иметь в виду, что в группах с четным числом членов чаще возникают различные разногласия и конфликты при выполнении задач, чем в группах с нечетным числом членов.

Цель.

Приобрести навыки анализа эффективности групповой работы и факторов, влияющих на нее.

Задание.

Проанализируйте перечисленные ниже эффекты групповой работы и определите, для групп какого размера они характерны, заполнив табл. 4.6.

Таблица 6. Факторы эффективности групповой работы



Ответы.

• 2 человека: 2.

• 3 человека: 5, 6, 7.

• 5-15 человек: 1, 4, 9.

• Более 25 человек: 3, 8, 10, И, 12.

#

# 8. Практическое упражнение «Групповое поведение»

Цель.

Проверить свои знания о групповом поведении в организации.

Задание.

Проанализируйте предложенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны.

1. Группа, созданная для достижения своей основной цели, почти всегда преследует и другие цели.

2. Для каждой группы набор ролей и норм уникален. Именно роли и нормы важны для ощущения принадлежности к группе и преданности ей.

3. Ролевой состав группы должен отражать специфику задания.

4. Эффективность работы группы зависит от баланса ролей.

5. В группе снижается уровень мотивации высококвалифицированных сотрудников.

6. Основным преимуществом работы в группе выступает групповое единомыслие.

7. Сильная преданность группе ее членов способствует высокой производительности труда.

8. Чтобы стать неформальным лидером группы, человек должен уметь помочь ей в достижении целей.

9. Член группы может выполнять в ней только одну неформальную роль.

10. Если у группы несколько целей, то лидерство может переходить от одного ее члена к другому в зависимости от приоритетности решаемых задач.

11. Чем больше размер группы, тем меньше возможностей для взаимодействия членов группы друг с другом.

12. Если в группу вступить легко, групповая сплоченность возрастает.

13. Чем больше разница в возрасте, тем ниже групповая сплоченность.

14. Групповая поляризация может привести к конфликтам в группе.

15. Групповая производительность не зависит от преданности группе ее членов.

16. Стремление членов группы быть «командными игроками» может привести к групповому единомыслию.

17. Руководитель не должен учитывать в своей работе существование неформальных групп.

18. Для повышения эффективности работы руководитель должен пресекать все попытки формирования неформальных групп в трудовом коллективе.

19. Чтобы избежать группового единомыслия, руководитель должен поощрять групповые дискуссии и даже конфликты в процессе принятия решений в группе.

20. Групповое сотрудничество эффективно и с точки зрения производительности, и с точки зрения удовлетворенности членов группы.

21. Эффективность групповой работы не зависит от сплоченности группы.

22. Эффективность работы группы – важная составляющая эффективности работы организации в целом.

Ответы.

Верны утверждения: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8,10, И, 13, 14,16,19, 20, 22. Неверны утверждения: 6, 9, 12,15,17, 18, 21.

# 4.9. Практическое упражнение «Сравнение работы индивида с работой группы»[6]

Цель.

Сравнить процесс и результаты индивидуального и коллективного решения проблем.

Продолжительность – один час.

Этапы работы.

1. Участники знакомятся с проблемой кораблекрушения на Луне. Каждый участник должен выполнить задание примерно за 15 минут.

2. Участники делятся на группы по 4–7 человек и знакомят друг дру– га со своими индивидуальными вариантами решения задачи. После это– го группе дается полчаса для совместной выработки общего решения. Преимущества коллективного решения проблем по сравнению с инди– видуальным проявляются в наибольшей степени тогда, когда группа работает так, что каждый ее член в итоге согласен с предложенной по– следовательностью значимости отдельных предметов.

*Правила работы в группе.*

I. Наличие разных точек зрения на решение определенной проблемы дает положительный результат. Чем больше мнений высказано, тем выше вероятность правильного решения. Поэтому следует заинтересовать всех членов группы в том, чтобы они открыто высказывали свои взгляды. Внимательно выслушайте всех и попытайтесь понять их. П. Поддерживайте только те позиции, с которыми вы полностью согласны. Не поддерживайте и не соглашайтесь с мнением того или иного члена вашей группы только потому, что перед этим он поддержал ваши взгляды и согласился с вашей точкой зрения. Если вам кажется, что общее согласие достигается слишком быстро, это может означать, что вы, возможно, не учли какие-то важные аспекты данной ситуации или что согласие достигается скорее из тактических соображений. Постарайтесь найти контраргументы, чтобы изучить другие точки зрения.

III. Не избегайте конфликтных ситуаций и конструктивной критики. Не уступайте только потому, что вы в меньшинстве, или потому, что никто не поддерживает вашу точку зрения. Не судите о качестве определенных мнений только на основании того, сколько членов вашей группы их отстаивает. Большинство тоже может ошибаться.

IV. Если вы поняли, что ошиблись, – открыто признайте свою ошибку. Не добивайтесь принятия вашего решения во что бы то ни стало. Старайтесь найти логичное, объективно правильное решение.

3. После выработки коллективного решения участники знакомятся с правильным ответом и подсчитывают индивидуальные и коллектив– ные штрафные очки. Сумма индивидуальных штрафных очков дает результат индивидуального решения проблемы, сумма коллективных штрафных очков – результат решения проблемы в группе. Результаты заносятся в таблицу.



4. Участники сравнивают коллективные результаты с результатами отдельных членов группы; обсуждают различия между ними и их причины; выявляют, что помогало и что мешало работе группы; определяют преимущества и недостатки коллективной работы; пытаются понять, что могло бы улучшить коллективное решение производственных проблем на их рабочих местах, и т. д.

*Проблема: кораблекрушение на Луне.*

Ваш космический корабль потерпел кораблекрушение на Луне. По плану вы должны были встретиться со станцией, находящейся на расстоянии 300 км от этого места на освещенной стороне Луны. Все уничтожено, кроме коробка спичек, пищевых концентратов, 20 м нейлонового шнура, шелкового купола парашюта, переносного обогревателя на солнечных батареях, коробки сухого молока, двух баллонов с кислородом по 50 кг, звездной карты лунного небосклона, самонадувающейся спасательной лодки, компаса, 25 л воды, сигнальных ракет, аптечки первой помощи с инъекционными иглами и приемопередатчика с частотной модуляцией на солнечных батареях.

Жизнь экипажа зависит от того, сможет ли он добраться до станции. Ваша задача: выбрать наиболее необходимые предметы для преодоления пути в 300 км. Вы должны расположить перечисленные 14 предметов в порядке их значимости для сохранения вашей жизни. Номером 1 обозначьте наиболее значимый предмет, а номером 14 – наименее значимый.

Ответ.

Правильное решение проблемы, представленное в табл. 4.7, разработано специалистами по космическим полетам. Штрафные очки равняются абсолютной разнице (без учета знаков «плюс» и «минус») между номерами предметов в вашем варианте ответа и в правильном. Например, если правильный номер – 8, а ваш – 6 (или наоборот), то вы получили 2 штрафных очка. Ваш общий результат равен сумме штрафных очков.

Таблица 7. Правильное решение проблемы кораблекрушения на Луне



# 10. Практическое упражнение «Сокращение трудовой пассивности»

Цель.

Получить опыт разработки способов воздействия на группу с целью сокращения возможностей проявления трудовой пассивности. Задание.

Разработать план действий по сокращению трудовой пассивности группы продавцов. *Ситуация.*

Вы – менеджер оптово-розничного магазина, занимающегося продажей строительных материалов и других товаров для оформления интерьера дома (пиломатериалов, сантехники и т. д.) как коммерческим заказчикам, так и индивидуальным покупателям.

Сотрудники магазина организованы в три группы.

1. Группа из шести кассиров, которые проверяют продукты, отобранные покупателями на местах.

2. Группа из пяти продавцов, помогающих посетителям находить необходимые им товары на полках. Кроме того, они расставляют товары по полкам и пополняют запасы.

3. Группа из четырех сотрудников, которые обслуживают оптовых покупателей.

Заработная плата у всех сотрудников пропорциональна числу отработанных часов.

Кассиры и продавцы получают минимальную ставку, а сотрудники, работающие с оптовыми покупателями, получают полуторную минимальную ставку.

Вы удовлетворены работой кассиров и сотрудников по работе с оптовыми клиентами, однако у вас создалось впечатление, что продавцы на местах прилагают мало усилий. В ряде случаев посетители жалуются, что не могут найти необходимые товары, и вы сами их отыскиваете, причем некоторые продавцы в это время не заняты.

Продавцы не кажутся слишком загруженными, и их нагрузка за последнее время не увеличилась, хотя они должны вести учет дополнительной работы, в том числе по раскладке новых товаров и пополнению товаров на полках. Вы часто видите, как члены этой группы болтают друг с другом, выходят покурить за магазин, звонят по личным делам и устраивают больше перерывов, чем им положено.

**Практическое занятие 14. Понятие и разновидности стиля руководства, факторы его формирования.**

Стили управления и факторы их формирования

Производственная ситуация:

  В 2018 году  начался кризис в строительной отрасли. Вы являетесь руководителем  производственно- технического отдела строительно-монтажной   организации . У вашего  предприятия  появились трудности  с  кредитованием ваших объектов и следовательно с выполнением планов . Вам предстоит, как и всем руководителям подразделений принимать решения по выходу из сложившей ситуации . Решения могут быть различными: от сокращения части работников до изменения технологического процесса. Соответственно перед вами стоит проблема как вести себя в этих условиях  и как не наделать ошибок , то есть о вашем стиле управления .

Вопрос о том, как эффективно руководить, стоял перед человеком давно. Итак, тема урока "Стили управления и факторы их формирования".

Для чего необходимо нужно изучать эту тему? Где Вы сталкивались со стилем руководства? Где Вы столкнетесь со стилем руководства?

Итак, действительно эта тема актуальна.

1 - й вопрос Понятие и характеристика основных стилей управления.

2 - й        вопрос Какие теории для определения стиля управления существуют

3 - й        вопрос Характеристика руководителя, умеющего влиять на людей.

Сейчас блиц-опрос: (студенты отвечают с места)

1. -Менеджмент;
2. -Потребность;
3. -Власть;
4. -Менеджер;
5. -Влияние;
6. -Формы влияния;
7. -Формы власти.

Возвращаемся к плану. Кто заметил небольшую неточность в формулировках?. Стиль руководства и стиль управления. Как Вы считаете, это равноценные по смыслу понятия или нет?

Во-первых. Вспоминайте определение менеджмент => руководство. А что нам говорит о понятиях МЕНЕДЖМЕНТ и УПРАВЛЕНИЕ классическая школа науки управления? А в России, какой знак (больше, меньше или равно) ставят между этими понятиями?

Мы будем отождествлять понятия, => стиль руководства  и стиль управления.

Итак, слово стиль - греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для написания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении "почерк". Отсюда стиль руководства - это своего рода почерк в действиях менеджера.

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен Куртом Левиным в начале 20 столетия. Он выделил   следующие стили управления:

1. Авторитарный;
2. Демократический;

-    Либеральный.

Просмотрите краткую характеристику стилей руководства ( характеристики представлены в раздаточном материале)

Ответьте на вопросы:

-Кому предпочтительнее авторитарный стиль?

-Кому предпочтительнее демократический стиль?

- Кому предпочтительнее либеральный  стиль?

Следовательно:

Автократы   -1-я группа.

Демократы - 2-я группа.

Либералы - 3-я группа.

Сомневающиеся - 4-я группа.

Вот и определились группы. Мы поработаем в микрогруппах.

Внимание! Ваша задача убедить, что ваш стиль лучше. Если представители сомневающихся перейдут на вашу сторону, а может быть и представители других групп поменяют свое мнение, то вы победили. Убеждение, влияние - строится на  заданиях 1,2, 3, которые будут выданы каждой команде:

Задание №1. Внимательно изучить представленную характеристику Вашего стиля , выбрать:

Методы влияния на подчиненных

Вид власти, который руководитель использует

Записать 5 основных личностных характеристик этого руководства.

Сомневающиеся изучают и пишут 5 характеристик руководителя, важных для них. Время выполнения - 5-6 минут.

Представьте свои характеристики. Сомневающиеся - сравнивайте.

Задание №2. Выберите, из предложенных вам вариантов действий руководителя. Используя жесты, мимику, пантомиму, изобразите, как руководитель вашего стиля отдает распоряжение. Время 7 минут

Задание №3. На основе своих характеристик и раздаточного материала нарисовать портрет-шарж руководителя своего стиля . Какие черты руководителя вашего стиля управления вам нравятся , а какие бы черты вы хотели бы изменить

Время выполнения 7 минут. Сомневающиеся рисуют своего руководителя. Представьте свои портреты и озвучьте достоинства и недостатки.

Сомневающиеся всё это время сравнивали, думали, анализировали. Ваше решение - сомневающиеся. Какой из представленных стилей Вам более близок? К какой группе Вам бы хотелось примкнуть? Переходите в эту группу.

Сколько человек в А. стиль? Аргумент. Сколько человек в Д. стиль? Аргумент. Сколько человек в JI. стиль? Аргумент.

Подведем итоги деловой игры.

Во- первых мы с вами в игровой форме рассмотрели все стили управления

Во- вторых  мы с вами разобрали все достоинства и недостатки  стиля управления в той ситуации, которая была рассмотрена в начале нашей игры.

В третьих  мы выяснили, что  стиль управления может меняться в зависимости от производственной ситуации сложившей в организации

**Практическое занятие 15. Управление персоналом. Разработка и проведение кадровой политики в фирме.**

ЗАДАНИЕ №1

Внимательно изучить представленную характеристику Вашего стиля,  выбрать:

      1.Методы влияния на подчиненных;

      2.Вид власти, которую такой руководитель использует;

    3. Записать 5 основных личностных характеристик этого руководителя

ЗАДАНИЕ №2

Выберите из предложенных Вам вариантов действий руководителя, стиль вашего руководителя. Используя жесты,  мимику, изобразите, как руководитель Вашего стиля отдает распоряжение

1. Марина, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить, «Уважаемые господа, запятая.... В продолжение нашей беседы....»

Здесь подробно в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее подробно выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

1. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому - то поставщику с дальнейшей информацией о ... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в 3 часа мы смогли его вместе посмотреть.

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и, при необходимости, вносятся коррективы.

3. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я принимал утром с дальнейшей информацией о…   Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.

В этом случае дается распоряжение, и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнять, в том случае, если сотрудник сам об этом попросит.

1. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому – то поставщику с дальнейшей информацией о…..  Ты не позаботишься об этом?

Данную манеру руководства называют «делегирование»: дается распоряжение о том, что требуется, а  выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

ЗАДАНИЕ №3

На основе  своих характеристик и раздаточного материала нарисовать портрет- шарж руководителя своего стиля.

Какие черты руководителя вашего стиля управления Вам нравятся,  а какие бы черты вы хотели бы изменить?