

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для выполнения практических занятий по дисциплине

**«Менеджмент в торговле»**

студентами специальности

1-25 01 10 «Коммерческая деятельность»

дневной и заочной форм обучения

**Часть 2**

Методические указания разработаны в соответствии с образовательным стандартом, действующими учебными планами, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь для студентов специальностей 25 01 10 «Коммерческая деятельность» специализации 25 01 10 13 «Коммерческая деятельность в строительстве» и содержат теоретические аспекты менеджмента, задания по практическим работам.

Издаётся в 2-х частях. Часть 2.

Составители: Будурян Т.А., ст. преподаватель  
Довыденко Н.А., ст. преподаватель  
Филиппова Т.В., ассистент  
Пипко Е.В., ассистент

## ВВЕДЕНИЕ

Рыночные отношения, внедряемые в экономику республики, кардинально меняют подходы к образованию в целом и к методике подготовки экономистов-менеджеров в частности. Большое значение приобретают требования к специалистам в области применения знаний и навыков в области прогнозирования, принятия эффективных решений, умения анализировать конкретную среду, рационально использовать различные стратегии.

Основы менеджмента – комплексная система знаний по современному управлению деятельностью организации, направленная на достижение максимальной прибыли с минимальными затратами. Современный менеджер должен овладеть теоретическими основами знаний об управлении; практическими процедурами и правилами; технологией управления функциональными подразделениями и объектами организации; освоить методы самоуправления и самосовершенствования.

Цель данного практического курса – познакомить будущих молодых специалистов с современной наукой управлять, помочь претворить оправдавшие себя на практике идеи и принципы управления в успешные действия.

### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1

#### Управление персоналом

**Цель:** изучить задачи развития персонала, требования к персоналу организации, критерии оценки результатов работы персонала.

##### Контрольные вопросы

1. В чем суть планирования трудовых ресурсов?
2. Как осуществляется набор персонала на предприятии?
3. Какие методы оценки кадров вы знаете?
4. Охарактеризуйте роль заработной платы и льгот в работе коллектива.
5. Как происходит адаптация новых членов коллектива?
6. Какие методы подготовки кадров вы можете назвать?
7. По каким критериям проводится оценка деятельности кадров?
8. Как осуществляется процесс продвижения по службе на предприятии?
9. Дайте характеристику качественным методам оценки кадров.
10. Дайте характеристику комбинированным методам оценки кадров.
11. Дайте характеристику количественным методам оценки кадров.

**ЗАДАНИЕ 1.** Терминам «трудовые ресурсы», «персонал», «человеческий капитал» подберите соответствующие определения. В чём их различия?

\_\_\_\_\_ – это совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребенком и т.д.).

\_\_\_\_\_ – это совокупность знаний, умений, навыков, использующихся для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом.

\_\_\_\_\_ – это часть населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для занятия общественно-полезным трудом.

**ЗАДАНИЕ 2.** Терминам «профессия», «специальность», «квалификация» подберите соответствующие определения. В чём их различия?

\_\_\_\_\_ – 1) устойчивый и относительно широкий вид трудовой деятельности, являющийся источником дохода, предусматривающий определенную совокупность теоре-

тических знаний, практического опыта и трудовых навыков и определяемый разделением труда, а также его функциональным содержанием; 2) большая группа людей, объединенных общим родом занятий, трудовой деятельностью.

\_\_\_\_\_ – комплекс приобретенных путём специальной подготовки и опыта работы знаний, умений и навыков, необходимых для определённого вида деятельности в рамках той или иной профессии.

\_\_\_\_\_ характеризует степень овладения работниками той или иной профессией или специальностью и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях, которые им присваиваются в зависимости от теоретической и практической подготовки.

Для оценки персонала применяются три группы критериев:

- показатели оценки результатов деятельности;
- критерии профессионального поведения и аккуратности в работе;
- личностные факторы, компетентность.

### ЗАДАНИЕ 3. Определить, к какой группе относятся следующие критерии:

1-я группа	2-я группа	3-я группа
<ul style="list-style-type: none"> <li>● количество произведенной продукции (производительность труда, объем продаж, количество заключенных контрактов, обработанных документов);</li> <li>● качество продукции (например, уровень брака или его отсутствие, количество ошибок или рекламаций);</li> <li>● ритмичность работы или отсутствие срывов сроков; экономия ресурсов и эффективность; соблюдение технологической дисциплины</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● дисциплинированность (число прогулов, опозданий, несанкционированных перерывов);</li> <li>● отсутствие простоев по своей вине;</li> <li>● бережное отношение к оборудованию;</li> <li>● культура рабочего места;</li> <li>● добросовестность;</li> <li>● готовность принять дополнительную ответственность;</li> <li>● готовность повышать квалификацию или число повышений по службе;</li> <li>● самостоятельность в принятии решений;</li> <li>● передача опыта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ответственность;</li> <li>● инициативность, рационализаторство;</li> <li>● поведение в конфликтных ситуациях;</li> <li>● коммуникативность, готовность к сотрудничеству;</li> <li>● взаимодействие с руководителем, коллегами и клиентами;</li> <li>● надежность;</li> <li>● сообразительность;</li> <li>● выносливость</li> </ul>

**ЗАДАНИЕ 4. Определить критерии оценки по принадлежности к категории работников (указать правильное соотношение данных, приведенных в таблице).**

#### Методические указания

Выбор конкретных критериев оценки персонала зависит:

1) от тех задач, для решения которых используются результаты оценки. Так, если основными целями являются повышение результативности и определение заработной платы работников, то оценку следует производить по критериям результативности. Если же целью является продвижение по служебной лестнице, то необходимы критерии, которые бы определяли потенциальную результативность на новом месте, и т.п.;

2) от категории работников (руководители, специалисты, служащие, рабочие).

Результат труда руководителя	Результаты труда специалистов и служащих	Результаты труда рабочих
<b>как правило, оценивается по:</b>		
количественным показателям и тем качественным показателям, которые зависят не только от индивидуальных усилий (оценивается как индивидуальный вклад, так и в целом бригада, участок и т.п.)	объему, качеству, своевременности, полноте выполнения закрепленных должностных обязанностей с целью создания условий, при которых деятельность носит характер самореализации, самоутверждения, соответствует индивидуальным потребностям, интересам и возможностям	итогах работы фирмы (рост прибыли, доля на рынке, рост числа клиентов и т.п.), через социально-экономические условия труда работников (например, рост оплаты труда, увеличение льгот и т.п.), а также планирование работы, контроль, оценка и стимулирование труда

## **ЗАДАНИЕ 5. Методы и средства оценки персонала**

В целом различают три группы методов: количественные, качественные и комбинированные.

Определить, к каким группам относятся следующие характеристики:

– методы биографического описания, деловой характеристики, устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения (методы биографического описания, устного отзыва и характеристик в хозяйственной практике чаще всего применяются при найме и перемещении работников, а методы эталона и дискуссий – преимущественно при назначении руководителей);

– методы с числовой оценкой уровня качеств работника (среди них наиболее простыми и эффективными считают метод коэффициентов и балльный);

– методы экспертной оценки степени проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

## **Задание 6. «Маркетинг персонала».**

Описание ситуации и постановка задачи.

Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную должность и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволят определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала.

На имеющуюся вакантную должность претендует несколько кандидатов. Поиск, отбор, найм и дальнейшее использование каждого претендента связаны с определенными затратами.

Организация-работодатель располагает лимитом средств, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность. Она разработала требования к претендентам на должность, которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов.

На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

Исходные данные включают:

- формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (табл. 5.3);

- данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (табл. 5.4);

- информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников;

- лимит единовременных затрат на одного претендента.

Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

- для претендента А – агентство по найму персонала;

- для претендента Б – служба занятости;

- для претендента В – свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);

- для претендента Г – учебное заведение соответствующего профиля.

Договорные отношения организации-работодателя с агентством по найму оцениваются в 10,8 млн. руб., с учебным заведением – в 1,5 млн. руб.

Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией-работодателем на сумму 1,7 млн. руб., причем из них на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,9 млн. руб., по службе занятости – 0,6 млн. руб., по учебному заведению – 0,2 млн. руб. Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т.п.) составили для агентства по найму 8,5 млн. руб., для кандидатов из остальных источников – 6,2 млн. руб. Затраты по найму равны 0,4 млн. руб. В случае найма кандидатов на должность их дополнительное обучение составит:

для претендента А – 1,0 млн. руб.;

для претендента Б – 2,5 млн. руб.;

для претендента В – 3,0 млн. руб.;

для претендента Г – 3,7 млн. руб.

При реализации программы введения кандидатов в должность от организации-работодателя потребуются соответствующие затраты в размере: А – 0,5 млн. руб., Б – 1,5 млн. руб., В – 1,5 млн. руб., Г – 2,0 млн. руб. Оплата труда по должности составит ежемесячно 4,5 млн. руб.

Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 14,0 млн. руб. на одного кандидата.

**Таблица 1 – Требования к претендентам на должность**

Требования к претендентам	Градация по важности		
	очень важно	важно	желательно
Профессиональные предпосылки, образование			
1. Высшее образование	X		
2. Другие виды образования			X
3. Иностранные языки			X
4. Опыт профессиональной деятельности: стаж работы	X		
5. Специальные знания		X	
Личностные предпосылки			
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы и делать по ним выводы)		X	
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций)		X	
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата)	X		
9. Личная инициатива (умение проявлять инициативу и выдвигать идеи)			
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения, несмотря на внешнее сопротивление)		X	
11. Умение вести переговоры			X
12. Способность переносить нагрузки (умение качественно выполнять работу в ограниченное время и в условиях больших нагрузок)		X	
13. Навыки риторики и письменной работы; способность к ведению совещаний, семинаров; умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль		X	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения, адекватная оценка работы сотрудников)		X	
15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)		X	
Возможные другие предпосылки			

**Таблица 2 – Результаты проверочных испытаний претендентов А, Б, В, Г**

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
1. Высшее образование		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А, Б, В, Г	
3. Иностранные языки			А, Б, Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	А, В	Б		Г
5. Специальные знания	А, Б	Г	В	
6. Логико-аналитические способности	А, Г	Б, В		
7. Приспособляемость	В	А	Б, Г	
8. Организационные способности	Б	А	В, Г	
9. Личная инициатива	А, В	Г	Б	
10. Способность к принятию решений		А, В	Б, Г	
11. Умение вести переговоры		Б, В	А, Г	
12. Способность переносить нагрузки	А, Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы		А, В	Б	Г
14. Мотивационные функции		А, Б	В	Г
15. Стиль общения	А, Г		Б, В	

### Методические указания

Сначала необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки, установленного организацией-работодателем при разработке требований к претендентам на должность (см. табл. 1). Степень важности показателя оценки может быть установлена, например, с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации. Рейтинг претендентов формируется на основании данных табл. 2. Для этого необходимо присвоить количественное балльное значение каждому отрезку шкалы оценок. Общий рейтинг каждого из претендентов определяется как средневзвешенная величина частных рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов.

Для расчета рейтингов претендентов целесообразно составить таблицу.

Порядковый номер показателя (согласно табл. 2)	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Затем следует систематизировать данные о затратах на приобретение и использование персонала. Для этого рекомендуется составить следующую таблицу.

Источники обеспечения потребности	Агентство по найму персонала	Служба занятости	Свободный рынок труда	Учебное заведение
Виды затрат				
Договорные отношения				
Маркетинговые исследования				
Проведение отбора персонала				
Приём персонала на работу				
Дополнительное обучение				
Введение в должность				
Оплата труда				
Лимит финансовых средств				

Далее необходимо сравнить объем затрат по каждому варианту обеспечения потребности в персонале с лимитом финансовых средств, выделяемых на единовременные затраты по приобретению и использованию персонала. На основании этого сравнения принимается решение о включении того или иного кандидата для дальнейшего рассмотрения.

На заключительном этапе необходимо сопоставить общие рейтинги претендентов с финансовыми затратами на их приобретение и использование. После этого принимается решение о предпочтении одного из кандидатов на должность.

**ЗАДАНИЕ 7.** Ориентация является одним из этапов адаптации сотрудника и подразумевает практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К такой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Вашему вниманию представлены ориентационные мероприятия для новичков и предлагается распределить обязанности по их осуществлению между непосредственным руководителем и менеджером по персоналу с указанием степеней участия, посредством применения оценок участия: «выполняет», «ассистирует», «контролирует», «поддерживает».

**Таблица 3 – Ориентационные мероприятия для новичков**

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	менеджера по персоналу
Составление программы ориентации		
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		
Объяснение задач и требований к работе		
Введение работника в рабочую группу		
Поощрение опытных работников за оказание помощи новичкам		

## **ЗАДАНИЕ 8**

### **Методические указания**

Организационная адаптация основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления.

Для ее осуществления, на ваш взгляд, необходимо проведение следующего ряда адаптационных мероприятий: (перечислить соответствующие мероприятия из нижеприведенного списка).

Социально-психологическая адаптация сотрудника – это принятие новых норм взаимоотношений, поведения в данной организации, приспособление к новому социуму.

Для ее осуществления, на ваш взгляд, необходимо проведение следующего ряда адаптационных мероприятий: (перечислить соответствующие мероприятия из нижеприведенного списка).

Профессиональная адаптация – это постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до определенного уровня, необходимого для исполнения новым сотрудником своих функциональных обязанностей на технологически необходимом уровне.



Перечислить соответствующие мероприятия из нижеприведенного списка.

Список ориентационных мероприятий:

- рассказать о клиентах и партнерах;
- выдать на руки должностную инструкцию;
- необходимо познакомить нового сотрудника с непосредственным руководителем (в случае, если это не было сделано в процессе отбора);
- должны быть разработаны и доведены до сведения нового сотрудника критерии успешности прохождения испытательного срока, а также, по возможности, четко поставлены задачи;
- дать ознакомиться с положением об организационной структуре предприятия и положением об отделе, куда он входит;
- выдать новому сотруднику на руки должностную инструкцию;
- ознакомить нового сотрудника и обсудить с ним миссию компании;
- ознакомить нового сотрудника с кругом навыков, который должен быть очерчен в должностной инструкции;
- рассказать новому сотруднику о традициях, существующих на предприятии;
- познакомить нового сотрудника с коллегами по подразделению и людьми из других подразделений, с кем он будет связан технологически (круг функциональных связей подразделения должен быть зафиксирован в соответствующих положениях);
- ознакомить нового сотрудника с процедурой эскалации проблем;
- в случае наличия специфических условий осуществления деятельности (закрытость/удаленность подразделения) имеет смысл проведение социально-психологических тренингов, нацеленных на формирование определенных норм и стиля взаимоотношений;
- сделать новому сотруднику краткий экскурс в историю развития организации.

**ЗАДАНИЕ 9.** Необходимо составить план адаптационных мероприятий для сотрудника А (молодой специалист, впервые приступивший к трудовой деятельности на должность руководителя среднего звена) и сотрудника Б (переведен с повышением в пределах организации на должность непосредственного руководителя подразделения, в смежное структурное подразделение, род деятельности которого отличается от предыдущего места работы).

**Задание 10.** Провести аттестацию молодого специалиста с помощью упражнения, разработанного Д. К. Скаутомом и доработанного Г. Воробьевым (используется применительно к молодым специалистам).

Инструкция. Протестируйте молодого специалиста, которого вы знаете по своей работе (если это условие для вас невыполнимо, выберите студента).

Вам будет предложено 33 вопроса, по пять групп навыков с максимальным числом очков по каждой группе – 20 (итого – 100). Каждый вопрос – это утверждение о вашем работнике, оцениваемое некоторым числом очков. На основе этого числа вы ставите свой балл в пределах от 0 до этого числа (на ваш взгляд). Полученные данные прокомментируйте по отдельным группам навыков и в целом. Количество набранных баллов и их сравнительный анализ позволяют судить об основных группах качеств молодого специалиста (или студента).

*Коммуникационные навыки:*

пишет так, что каждый может его понять – ☼

написанные им работы редко требуют переделки – ❄️  
его выступления всегда тщательно обдуманы – ❄️  
рабочие записи всегда правильны и точны – ❄️  
умеет всегда подчеркивать основное, не утопает в подробностях – ❄️  
умеет обсуждать результаты своей работы кратко, ясно, исчерпывающе – ❄️  
умеет давать объяснения – ❄️

*Взаимоотношения:*

терпелив с теми, кто обладает меньшими знаниями, чем он – ❄️  
хорошо ладит со всеми типами людей – ❄️  
уважает суждения и способности других людей – ❄️  
готов принять совет – ❄️  
прислушивается к чужой точке зрения – ❄️

*Мотивация:*

готов работать сверх положенного, когда в этом есть необходимость – ❄️  
отдает все силы и способности решению поставленной перед ним задачи – ❄️  
если выдается свободное время, активно ищет, чем его занять – ❄️  
часто выполняет работу «сверх нормы» – ❄️  
не бросает работу, пока она не сделана – ❄️  
стремится выполнить задание полностью, без недоделок – ❄️

*Специальные навыки:*

предпочитает вести подопечных, а не понукать их – ❄️  
умеет организовать работу других – ❄️  
тратит время на чтение специальной литературы – ❄️  
требует серьезных доказательств, прежде чем соглашается с предложением – ❄️  
умеет применять на практике собственные теоретические познания – ❄️  
умеет найти какой-либо путь для решения имеющейся проблемы – ❄️  
умеет разбить сложную проблему на сравнительно простые части – ❄️

*Самостоятельность:*

не выбивается из колеи при неожиданностях в работе – ❄️  
не выводится из душевного равновесия таким фактором, как рабочая перегрузка, жесткие сроки и т.д. – ❄️  
не избегает решений и не колеблется при их принятии – ❄️  
решает проблемы сам, не просит об этом других – ❄️  
замечания и несерьезные упреки переносит легко – ❄️  
не боится задавать вопросы – ❄️  
опирается на свое собственное суждение там, где это возможно и разумно – ❄️  
готов признать ошибку, если в самом деле ее допустил – ❄️

**ЗАДАНИЕ 11.** Попробуйте составить для работника вашей будущей профессии план карьеры (сроки, должности, необходимые для продвижения мероприятия).

**ЗАДАНИЕ 12.** Составьте план собственной карьеры вплоть до пенсионного возраста по схеме: должность – мероприятия по продвижению – новая должность (по срокам). Кроме этого, можете добавлять в план все, что сочтете важным.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2

### Формирование имиджа торговой организации

**Цель:** изучить особенности формирования имиджа торговых организаций, приобрести практические навыки планирования PR-кампании.

#### Контрольные вопросы

1. Дайте определение «паблик рилейшнз» как одной из функций менеджмента.
2. Назовите основные направления деятельности специалистов по связям с общественностью.
3. Назовите основные цели PR-мероприятий.
4. Что входит в понятие «базовая структурная модель имиджа торговой организации»?
5. Назовите основные составляющие имиджа торговой организации.

**Задание 1.** Вы являетесь консультантом по PR. Что бы вы посоветовали в следующих ситуациях?

1. Некое АО, производящее специфический товар, стало жертвой недобросовестной рекламы недругов, начавших в СМИ кампанию по распространению слухов об утере этим АО рынков своего товара. Какими мерами контррекламы можно воспользоваться в данной ситуации?
2. В городе реализуется несколько десятков марок одного продукта питания. Как отстроиться от конкурентов?
3. Есть товар, необходимый покупателю на короткое время. Как его продать или с его помощью усилить продажи других товаров?
4. Надо сменить название товара и при этом не потерять покупателя. Как быть?

**Задание 2.** Вы являетесь руководителем предприятия, заботящегося о своей репутации и долговременном успехе деятельности. Организации необходима помощь специалистов по PR. Каким требованиям, по вашему мнению, он должен соответствовать?

**Задание 3.** Для конкретной торговой организации сформируйте структурную модель имиджа. Какие составляющие вы считаете наиболее значимыми. Какие характеристики формируют ту или иную составляющую структурной модели имиджа вашей организации? Обоснуйте свой ответ и изобразите схему модели имиджа.

**Задание 4.** Объединитесь в группу 3-4 человека. Для конкретного торгового предприятия предложите PR-кампанию, разработайте для нее собственную программу, создав PR-матрицу.

Вашими первыми действиями являются выработка целей и постановка задач; затем необходимо заполнить первые две колонки матрицы, носящие заголовки «Целевая аудитория» и «Главные сообщения». Если ваши цели достаточно обширны, то следует создать ряд различных матриц и разработать отдельные программы.

Добавьте в вашу PR-матрицу колонку «Средства». Просмотрите целевые аудитории и все возможные сообщения и решите, к каким СМИ лучше всего прибегнуть. Какие средства следует использовать для налаживания связи с целевой аудиторией? Может ли спонсорство привести к каким-нибудь хорошим результатам? Не нужно ли устроить привлечение для какой-нибудь из ваших целевых групп и т.д.?

Дополните PR-матрицу финальной колонкой «Оценка» и для каждого намеченного действия определите точный термин, описывающий достижения.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3

### Руководство, самоменеджмент и формирование имиджа руководителя

#### Деловая игра "Вступление в должность"

**Обоснование ситуации.** Появление в трудовом коллективе нового руководителя всегда значительное событие как для него самого, так и для подчинённых. Вступающему в должность, даже если он не назначен на нее, а избран коллективом или прошёл по конкурсу, предстоит ещё заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установок и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

С наибольшими сложностями сталкиваются при этом молодые, начинающие руководители. Они, как правило, ещё не умеют работать с людьми, плохо чувствуют разницу между личными контактами и деловым общением, иногда грешат самолюбованием, администрированием, а потому теряют контакт с коллективом. Другая крайность выражается в стремлении избежать активных действий. А ведь первое впечатление, сложившееся о человеке, оказывается наиболее сильным и сохраняется достаточно долго. Новому руководителю следует помнить, что состав и последовательность его действий должны определяться не только разработанной им стратегией работы коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

#### Цели изучения ситуации

- Изучение процедуры вхождения в должность руководителя.
- Выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность.
- Оценка готовности занять должность руководителя.
- Тренинг делового общения, ведения дискуссий, принятия решения.
- Обучение моделированию процесса вхождения в должность.
- Отработка типовых процедур знакомства руководителя с коллективом, разработка плана работы в первые дни. принятия и реализации решений в новых условиях.

#### Правила рассмотрения ситуации

1. Ситуацией управляет преподаватель.
2. Тематика для каждой команды определяется в зависимости от практической заинтересованности участников и рекомендации руководителя.
3. Докладчики (претенденты на должность) должны использовать интересные формы выступления (до 10 мин.), применять наглядные пособия.
4. Регламент выступлений и дискуссий (5-8 мин.) должен строго соблюдаться. Если материал новый, а форма его подачи оригинальна, можно продлить выступление. Если доклад и выступления неинтересны – прервать их.
5. Участники разбора ситуации должны ставить вопросы докладчикам таким образом, чтобы шла активная дискуссия.
6. Эксперты дают точные и объективные оценки докладов и деятельности команд.
7. Докладчик, получивший за свой доклад наибольшее число баллов, становится претендентом номер один.
8. Организатор в ходе игры может использовать дополнительные роли: оппонента, инициатора дискуссии, эксперта.

## **Порядок разработки ситуации**

При проведении работы в качестве исходной информации используются: характеристика (описание) проблемной ситуации и задания участникам.

### **Игра включает пять этапов.**

#### ***Этап I. Постановка задачи.***

Преподаватель обосновывает актуальность ситуации, разъясняет, распределяет роли. Для этого из группы выбирают трех лидеров, каждый из которых получает индивидуальное задание, формирует по своему усмотрению рабочую группу, выбирая из числа участников несколько человек. Первая группа получает задание подготовиться к представлению в новом коллективе, вторая – разработать план работы на первый день, третья – выработать решение предлагаемых ситуаций. Остальные участники делятся на три группы экспертов, одна из которых будет оценивать представление в новом коллективе, вторая – план работы, третья – принятые решения. Эксперты получают копии заданий и необходимую информацию о состоянии дел в трудовом коллективе на момент вступления в должность нового руководителя,

#### ***Этап II. Разработка программы действий.***

Группы готовятся к игре: обдумывают задание, составляют план его реализации, отработывают основные этапы и т.п.

#### ***Этап III. Выступления лидеров команд.***

За стол садятся три участника со своими помощниками. Лидер первой группы произносит вступительную речь перед коллективом, роль которого играют слушатели учебной группы, отвечает на вопросы. Затем второй участник игры знакомит группу с планом работы на первый день, аргументируя целесообразность и последовательность этапов. Третий участник рассказывает, с какими ситуациями он столкнулся в первый день и какие принял решения.

В процессе разбора ситуации помощники выступающих могут дополнять их, исправлять некоторые положения, отвечать на вопросы, если затрудняется сам выступающий.

#### ***Этап IV. Дискуссия.***

Участвует вся группа. Представители экспертных групп дают оценки по пятибалльной системе каждому участнику игры и его помощникам, аргументируя свои решения. Затем проводится общее обсуждение проблемы вступления в должность нового руководителя, высказываются и записываются предложения.

#### ***Этап V. Подведение итогов разбора ситуации.***

Преподаватель оценивает работу участников игры экспертных групп, анализируя ход рассмотрения ситуации, содержание высказываемых предложений, поведение и активность слушателей, обращает внимание на правильные решения и типичные ошибки, формирует основные практические выводы с учетом возможных предложений, направленных на улучшение решения.

### **Характеристика проблемной ситуации**

Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н.В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей

деятельности, по сути дела, придание ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

Характеристика отдела. Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два – городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он работал вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее образование; пять человек со среднеспециальным образованием – пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один – полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации, в процессе деловой игры необходимо выполнить три задания.

### **Задание 1.**

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком. Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?

3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?

4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?

5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

### **Задание 2.**

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы. Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

*Разработайте план первого рабочего дня.*

### **Задание 3.**

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и тягачется сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.
3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек – дежурство по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.
4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.
5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.
6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.

7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.

8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

1. Какие мысли возникли в первый момент?
2. Как бы вы хотели поступить?
3. Как поступаете в действительности?

### Оценка деятельности команд и определение победителя

#### Оценка производится по пятибалльной системе.

Критериями оценки команд (претендентов) являются:

- а) глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
- б) обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
- в) активность группы поддержки (команды претендента);
- г) корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
- д) соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

Результаты оценки заносятся в таблицу.

Таблица 1 – Оценка команд по критериям

Ф.И.О. эксперта	Оценка по критериям в баллах					Итого
	А	Б	В	Г	Д	
1. Морозов М.	4	3	5	5	2	20
2. Иванов И.						
3. ....						
4. ....						
Итого						108

По результатам подводятся итоги. Победителем (претендентом №1) объявляется лидер (команда), набравший наибольшее количество баллов.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4

### Методы анализа среды организации

**Цель работ:** научиться проводить стратегический анализ внешней среды организации. Получить практические навыки проведения SWOT-анализа, PEST-анализа и SNW-анализа внутренних ресурсов организации.

**Задание 1.** Найдите один наиболее верный ответ.

1. Микросреда предприятия обусловлена:

- деятельностью высшего руководства фирмы и службы управления маркетингом; состоянием контролируемых факторов и деятельностью поставщиков, конкурентов, посредников, клиентов и контактных аудиторий;
- состоянием экономики, демографии, политики, права, культуры, науки и техники, окружающей среды;
- деятельностью высшего руководства предприятия и службы управления маркетингом, а также состоянием неконтролируемых факторов.



2. Макросреда предприятия обусловлена:

- состоянием экономики, демографии, политики, права, культуры, науки и техники, окружающей среды;
- деятельностью поставщиков, конкурентов, посредников, клиентов и контактных аудиторий;
- существующим законодательством;
- деятельностью государственных органов управления.

3. Используя SWOT-анализ, предприятие:

- выявляет целевые рынки;
- определяет эффективность предпринимательской деятельности;
- проводит исследование внутренней и внешней среды маркетинга;
- определяет эффективность реализации маркетинга.

### Задание 2

1. Проведите стратегический SWOT-анализ для ОА «Керамин» (или для любой другой конкретной организации, по выбору студента).

2. Используя правила и этапы проведения SWOT-анализа заполните трафарет (табл. 1). В каждой квадранте (S, W, O, T) должно быть минимум 10 позиций. Сделайте соответствующие выводы, используя табл. 2.

**Таблица 1 – SWOT-анализ как первичный стратегический анализ**

\_\_\_\_\_ наименование организации  
на период k-летней общей стратегии

Возможности		O	Сильные стороны		S
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
...			...		
n <sub>1</sub>			n <sub>2</sub>		
Угрозы		T	Слабые стороны		W
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
...			...		
m <sub>1</sub>			m <sub>2</sub>		

**Таблица 2 – Swot-анализ**

	Opportunities / Возможности Силы и Возможности	Threats / Угрозы Силы и угрозы
<i>Strengths</i> <b>Сильные стороны</b>	(Объекты приоритетного развития) Следует разработать стратегию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появляются во внешней среде.	(Объекты неопределенности) Стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.
<i>Weaknesses</i> <b>Слабые стороны</b>	Слабости и Возможности (Объекты реформирования) Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.	Слабости и угрозы (Объекты реформирования) Выработка стратегии: избавиться от слабостей и попытаться предотвратить нарастающую угрозу.

### ***Исследование внутренней и внешней среды АО «Керамин».***

Акционерное общество «Керамин» является одним из крупнейших производителей керамической продукции и строительных материалов. Основными ассортиментными группами предприятия являются:

- плитки керамические для внутренней облицовки стен;
- плитки керамические для полов;
- плитка для полов «Гресс»;
- плитки фризковые;
- изделия санитарные керамические;
- кирпич керамический;
- наборы изразцов для каминов;
- декоративные изделия.

Керамическая плитка – один из самых популярных строительных материалов, существующих на мировом рынке. Помимо керамической плитки на мировом рынке большой популярностью пользуется каменная плитка (включая мрамор и гранит) – будучи очень прочной, она используется в отделке фасадов домов и пола. Однако каменная плитка не является действительно товаром-заменителем для керамической, так как последняя представляет собой традиционный строительный материал и применяется в гораздо большем размере.

Руководством АО «Керамин» было проведено исследование внутренней и внешней среды маркетинга. В результате было установлено, что российский рынок, так же как и белорусский рынок строительных материалов, обладает для ЗАО «Керамин» достаточным потенциалом. Отличием российского рынка является более жесткая конкуренция. При этом вмешательство государства в осуществление деятельности не ощущается столь сильно, как на белорусском рынке. Кроме того, было установлено:

- продукция предприятия находит спрос в России в силу приемлемого соотношения цены и качества;
- постоянно обновляется и расширяется товарный ассортимент;
- российский рынок керамических строительных материалов по доступной цене еще не насыщен;
- АО «Керамин» является монополистом в производстве керамического гранита «Гресс» на территории стран СНГ;
- снижение покупательной способности населения в России после 1998 г. привело к замещению импортных товаров отечественными и росту спроса на недорогие отечественные товары;
- спрос на плитку в России в 2-3 раза превышает предложение;
- спрос на плитку и санитарную керамику в ближайшие годы будет возрастать;
- хотя темпы роста по реконструкции замедлились, растут объемы работ по реконструкции зданий и помещений;
- для АО «Керамин» как производителя, экспортирующего продукцию из Республики Беларусь, установлены благоприятные условия импорта в Россию;
- на российском и белорусском рынках керамической плитки возможна активизация конкурентов;
- потребители стали больше внимания обращать на модные тенденции, привлекательность дизайна, отличаются большей взыскательностью при выборе керамической продукции, особенно в Москве;

- АО «Керамин» использует импортное оборудование, что позволяет производить широкий ассортимент современных товаров;
- торговая марка предприятия имеет слабые позиции, отсутствует ассоциативная связь между ней и производимой продукцией;
- рост курса доллара по отношению к российскому и белорусскому рублю может отрицательно сказаться на конкурентной позиции АО «Керамин»;
- предприятие не всегда соблюдает график поставок;
- товары, на которые делают заказ торговые компании, не всегда имеются в наличии;
- строительные компании воспринимают качество продукции предприятия как более низкое по сравнению с товарами иностранных предприятий;
- имеются замечания потребителей в области маркировки и точности размеров изделий;
- отсутствуют пробные каталоги продукции АО «Керамин», в особенности керамического гранита «Гресс»;
- продукция АО «Керамин» отмечена рядом наград международных выставок, внедрена система управления качеством

### Задание 3

1. Проведите стратегический PEST-анализ для конкретного предприятия, с учетом специфики его деятельности. В каждой квадранте (P,E,S,T) должно быть минимум 10 позиций. В качестве примера используйте табл. 3

2. Сделайте соответствующие выводы.

**Таблица 3 – Pest-анализ тенденций, имеющих существенное значение для корпоративной стратегии** \_\_\_\_\_ (наименование организации)

на перспективу до \_\_\_\_\_ г.

Р	Политика	Е	Экономика
1	Выборы Президента РБ	1	Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад), в т.ч. динамика ВВП по годам стратегической перспективы
2	Выборы Национального собрания РБ	2	Уровень инфляции
3	Изменение законодательства РБ	3	Динамика курса белорусского рубля к доллару США
4	Отношения организации с Правительством и республиканской властью в целом	4	Динамика ставки рефинансирования НБ РБ
5	Государственное влияние в отрасли, включая долю госсобственности	5	Инвестиционная активность
6	Государственное регулирование конкуренции в отрасли	6	Динамика занятости населения
...		7	Платежеспособный спрос населения
		8	Платежеспособный спрос главных потребителей продукта
		9	Основные внешние издержки организации, в том числе:
		9.1.	затраты на энергоносители
		9.2.	затраты на транспортировку
		9.3.	затраты на сырье и комплектующие
		9.4.	коммуникационные издержки
		9.5.	прочие затраты
		...	
П1		П2	

Продолжение таблицы 3

S	Социум	T	Технология
1	Изменения в базовых ценностях	1	Государственная технологическая политика
2	Изменения в уровне и стиле жизни	2	Значимые тенденции в области НИОКР
3	Экологический фактор	3	Новые патенты
4	Здоровый образ жизни	4	Оценка скорости изменения и адаптации новых технологий
5	Отношение к работе и отдыху	5	Новые продукты
6	Отношение к образованию	6	Технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта
7	Демографические изменения	7	Развитие Интернета
8	Изменение структуры доходов	8	Появление новых рекламоносителей
9	Изменение структуры расходов	9	Появление новых технологий производства и быстрая адаптация рынком
10	Изменения основных потребительских предпочтений на продукт	...	
11	Принятие нового Трудового кодекса		
12	Недоверие к рекламе со стороны конечных потребителей		
13	Нехватка квалифицированных кадров		
...		...	
p1		p2	

#### Задание 4

1. Проведите стратегический SNW-анализ для конкретного предприятия, с учетом специфики его деятельности. В качестве примера используйте табл. 4. В каждой строке трафарета нужно поставить только один крестик, или в колонке S, или в колонке N, или в колонке W. В трафарете все позиции должны быть заполнены по материалам вашей организации.

2. Сделайте соответствующие выводы.

Наиболее традиционный подход к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу организации – это уже упоминавшийся SWOT-подход, но только в части SW, т.е. с позиции сильных и слабых сторон организации

*Управленческие цели традиционного SW-подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить, и, может быть, усилить дополнительно, а слабые стороны, т.е. плохой внутренний ресурс, устранить.*

В большинстве организаций используется SNW-подход к анализу внутренней среды организации.

**SNW – АНАЛИЗ – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон.**

SNW – это аббревиатура трех английских слов:

S - Strengths сильная позиция (сторона)

N - Neutral нейтральная позиция

W - Weaknesses слабая позиция (сторона)

Таким образом, при SNW-подходе все сказанное о SW-подходе сохраняется, но при этом еще добавляется особая – нейтральная, т.е. N-позиция.

В результате получаем: во-первых, при SNW-подходе все достоинства SW-подхода остаются в силе; во-вторых, при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразная **нулевая точка конкуренции**.

**Поэтому для победы в конкурентной борьбе достаточным может оказаться состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих**

конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям или факторам находится в состоянии N (нейтральная) и только по одному фактору – в состоянии S.

В целях получения более конструктивного и конкретного представления о стратегическом анализе внутренней среды организации на основе SNW-подхода заполняется трафарет (табл. 6).

**Таблица 4 – Стратегический SNW-анализ внутренней среды**  
 \_\_\_\_\_ (наименование организации)  
 на период t-летней общей стратегии

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		S сильная	N нейтральная	W слабая
1.	Общая (корпоративная) стратегия			
2.	Бизнес-стратегии (в целом), в том числе:			
	бизнес №1			
	бизнес №2			
	.....			
	бизнес №m			
3	Оргструктура			
4.	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:			
4.1.	финансы как состояние текущего баланса			
4.2.	финансы как уровень бухучета			
4.3.	финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.)			
4.4.	финансы как уровень финансового менеджмента			
5.	Продукт как конкурентоспособность (в целом), в том числе:			
	продукт №1			
	продукт №2			
	продукт №t			
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу			
	бизнес №1			
	бизнес №2			
	.....			
	бизнес №m			
7	Информационная технология			
8.	Инновации как способность к реализ. на рынке новых продуктов			
9.	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:			
9.1.	способность к лидерству первого лица организации			
9.2.	способность к лидерству всего персонала			
10.	Уровень производства (в целом), в том числе:			
10.1	качество материальной базы			
10.2	как качество инженеров (ключевых производственных специалистов)			
10.3	как качество рабочих (основное производство)			
11	Уровень маркетинга			
12	Качество торговой марки			
13	Качество менеджмента (т.е. качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом)			
14	Качество персонала (в целом)			
15	Репутация на рынке			
16	Отношения с органами власти (в целом), в том числе:			
16.1	с Национальным правительством			
16.2	с органами местного самоуправления			

Продолжение таблицы 4

16.3	с системой налогового контроля			
17	Инновации как исследования и разработки			
18	Послепродажное обслуживание			
	Другие дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)			

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5

### Типы стратегий

**Цель:** изучить цели выстраивания стратегической пирамиды, научиться определять типы стратегий в организациях. Изучить основные элементы, которые формируют стратегию компании.

#### Контрольные вопросы

1. Что входит в понятие «стратегия»?
2. Назовите основные уровни стратегии.
3. Назовите типы стратегий.

**Задание 1.** Назовите известные вам типы стратегий. Покажите, в чём их различия, когда они могут использоваться? Заполните таблицу.

**Таблица 1 – Возможные стратегии развития торговой организации**

Тип стратегии	Идея стратегии	Условия использования

#### Задание 2

1. Самостоятельно определите объект исследования, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию.

2. Постройте стратегическую пирамиду для выбранного предприятия, определите ответственных лиц за разработку и реализацию каждого типа стратегии.

3. Разработайте корпоративную стратегию для выбранного предприятия, учитывая основные элементы, которые формируют стратегию диверсифицированной (узкопрофильной) компании.

4. Сделайте соответствующие выводы.

**Задание 3.** На выбор стратегии развития организаций торговли в значительной степени оказывает влияние сочетание двух факторов: товар (новый или известный) и рынок (новый или освоенный). В зависимости от сочетания этих двух факторов обоснуйте выбор стратегии развития, на которую может ориентироваться организация оптовой торговли. Заполните таблицу.

**Таблица 2 – Возможные стратегии развития организации оптовой торговли**

Рынок	освоенный	Товар	
		известный	новый
		1	2
новый	3	4	

Какие действия она должна предпринять для реализации избранной стратегии? Заполните таблицу.

**Таблица 3**

Номер стратегии	Сочетание «рынок-товар»	Действия по реализации стратегии
1	Освоенный рынок, известный товар	
2	Освоенный рынок, новый товар	
3	Новый рынок, известный товар	
4	Новый рынок, новый товар	

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6

### Принятие управленческих решений в менеджменте

**Цель:** овладеть навыками практического использования системного подхода к решению проблем на разных уровнях принятия решений, умением выбора методов, помогающим принимать обоснованные решения разных видов проблем.

#### Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «проблема» и укажите, какое место она занимает в процессе управления.
2. Дайте определение понятию «решение», охарактеризуйте роли управленческих решений. Кто принимает решения в организациях?
3. Укажите, какие требования предъявляются к управленческим организациям?
4. Дайте характеристику этапов модели процесса принятия решений в организациях.
5. Какую работу нужно выполнить на последнем этапе процесса принятия решений, чтобы обеспечить успех его реализации?
6. Проанализируйте стили принятия решений.
7. Укажите критерии эффективного управленческого решения.

#### Задание 1. Охарактеризуйте основные подходы к принятию решений

№	Тип решения	Сущность	Пример
1	Централизованный		
	Децентрализованный		
2	Групповой		
	Индивидуальный		
3	Система участия		
	Система неучастия		
4	Демократический		
	Совещательный		

**Задание 2.** Принятие решений представляет собой мыслительный процесс, который охватывает всю деятельность по решению какой-либо проблемы. Процесс принятия решений является итеративной процедурой, каждый цикл которой включает несколько последовательных шагов. До момента реализации решения можно выделить шесть шагов (таблица 1). При этом никогда не поздно вернуться к предыдущим шагам и улучшить промежуточные и общий результаты. В магазине за последнее время существенно снизилась продажа холодильников. Необходимо принять соответствующее решение на основе изучения возможных причин.

**Таблица 1 – Процесс принятия решения в целом**

Шаг	Суть работы	Подробное содержание работы
Обнаружение и идентификация проблемы (задачи)	Своевременное распознавание угрозы целям	
Классификация проблемы	Содержательное определение проблемы (задачи)	
Наработка и анализ альтернатив	Сбор, регистрация идей, определение содержательных и количественных ограничений	
Выбор лучшей альтернативы	Рациональная оценка альтернатив	
Согласование решения	Устранение противников решения	
Утверждение решения	Придание решению соответствующего правового статуса	

**Задание 3.** Для предотвращения возникающих проблем важна своевременная диагностика. Диагностический процесс можно рассматривать как ряд шагов последовательного обнаружения и устранения неупорядоченности (таблица 2). В торговой организации за прошедший год выявилась большая текучесть кадров. Подробно опишите процесс диагностики проблемы.

**Таблица 2 – Шаги процесса диагностирования**

Шаг	Содержание шага	Подробное описание шага
Начать наблюдения	Выделить симптомы	
Ранжировать симптомы	Получить информацию о важности каждого симптома	
Сформулировать возможные причины отклонений	Дать строгое определение каждому возможному виду неупорядоченности	
Определить, насколько близки наблюдаемые состояния к предполагаемым отклонениям	Определить, насколько существенной является зависимость между <i>i</i> -й переменной и <i>j</i> -м отклонением	
Установить реальные причины отклонений	Для каждого отклонения определить уровень важности каждой переменной с точки зрения её близости к критическому уровню	
Перейти к исправлению системы		

#### **Задание 4. Деловая игра «Мозговой штурм» – способ генерации новых идей Цели и задачи деловой игры.**

Деловая игра "Мозговой штурм" – продуктивный способ выдвижения новых идей. Подчас довольно сложная проблема, не поддавшаяся решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом "мозгового штурма". Этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т.д.

Порядок проведения деловой игры.

##### **1. Постановка проблемы.**

Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе "мозговой атаки". Формирование нескольких рабочих групп по 3-5 человек и экспертной группы, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей. Время – 10 мин.

##### **2. Разминка.**

Упражнения в быстром поиске ответов на поставленные вопросы. Задача этого этапа – помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т.п.). Время – 15-20 мин.



### **3. "Мозговая атака" поставленной проблемы.**

Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи. Время – 10-15 мин.

### **4. Оценка и подбор лучших идей.**

Пока эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи, рабочие группы отдыхают. Время – 10-15 мин.

### **5. Сообщение о результатах "мозговой атаки".**

Обсуждение итогов работы, оценка лучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения.

### **Сценарий деловой игры.**

Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов, есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.

Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.

"Мозговой штурм" требует полного раскрепощения мысли и свободы для выступления; чем неожиданней и необычней идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех.

Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кем-либо из участников игры, она должна быть встречена с одобрением.

Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки – они мешают построению и формированию новых идей.

Следует воздерживаться от перешептываний, переглядываний, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры.

"Мозговая атака" не терпит шаблонного мышления; полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций – важнейшее условие успешного творческого поиска.

Если не хотите обречь поиск на неудачу, избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.

Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически таких положений в практике не существует.

Попытайтесь с самого начала убедить себя, что положительное разрешение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.

Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.

В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, предложенных вами или другими участниками "мозговой атаки".

Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать в себе оценки или вашего отношения к идее.

Тщательно, но корректно формулируйте свои мысли, не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить идею.

Не ждите одобрений или осуждений вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.

Не обращайтесь к руководителю "мозговой атаки" за поддержкой – до окончания игры он не имеет права на публичную оценку.

Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчлнить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.

Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попытайтесь структурировать некоторую систему из казалось бы чуждых друг другу частей.

Осмысливая выдвинутую для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот; ставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей т.д.

Попробуйте для решения данной проблемы использовать известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.

Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в фирме, попытайтесь вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных проблем в других видах деятельности.

Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т.д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных фирмой границ.

В процессе "мозговой атаки" меньше обращайтесь внимание на возможные последствия, думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой вы работаете.

Помните: оптимизм и уверенность удешевляют умственную и психическую энергию человека.

За пять минут до начала игры попытайтесь ответить на следующие вопросы:

1. Заслуживает данная проблема моего внимания?
2. Что дает ее решение?
3. Кому и для чего это нужно?
4. Что произойдет, если ничего не менять?
5. Что случится, если я не выдвину ни одной идеи?

**Примерные ситуации для проведения "мозгового штурма".**

#### **Ситуация 1.**

Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директором службы экономической безопасности фирмы (начальником финансово-экономической службы).

#### **Ситуация 2.**

Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? Если нет, объясните, почему возникло такое мнение (приведите максимум примеров).

#### **Ситуация 3.**

Если нарушитель технологической дисциплины фирмы по производству продукции, поведение которого осуждается в трудовом коллективе, поднялся бы и демонстративно вышел из помещения, то какие действия вы предприняли бы и к чему бы они привели?

#### **Ситуация 4.**

Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции, выпускаемой фирмой?

#### **Ситуация 5.**

Какое применение можно найти для женской пудреницы (дайте максимум идей)?

Время на выполнение каждого задания – 5 мин.

### **Задание 4**

**Деловая игра «Некоторые аспекты практического применения метода сценариев».**

**Ситуация 1.** Менеджер рекламной газеты пришел к выводу, что в условиях ужесточившейся конкуренции среди газетных издательств необходимо разработать долгосроч-

ную стратегию развития предприятия. С этой целью было проведено совещание, участники которого предложили три варианта развития организации:

- 1) расширить тематику газеты (включить в нее различные информационные материалы, программы передач, гороскопы, прогнозы погоды, кроссворды и т.д.);
- 2) объединиться с конкурирующим изданием, которое практически не печатает рекламных материалов;
- 3) создать рекламное агентство, для которого газета станет информационным вестником.

Результаты оценки этих вариантов с точки зрения различных показателей представлены в табл. 3.

**Таблица 3**

Вариант развития	Показатель							
	$P_{1пес}$	$P_{1нв}$	$P_{1опт}$	$P_{2пес}$	$P_{2нв}$	$P_{2опт}$	$N_{пес}, шт$	$N_{нв}, шт$
1	0,5	0,6	0,9	0,4	0,6	0,7	100 000	150 000
2	0,2	0,3	0,5	0,2	0,3	0,6	50 000	100 000
3	0,3	0,5	0,7	0,5	0,7	0,9	140 000	160 000

*Окончание табл. 3*

Вариант развития	Показатель						
	$N_{опт}, шт$	$Ц, руб$	$M_{пес}, мес$	$M_{опт}, мес$	$M_{нв}, мес$	$S, руб$	$З, руб$
1	200 000	6	6	18	12	5	128 000
2	120 000	7	4	12	8	6	96 000
3	200 000	4	8	20	4	3	150 000

**Задание к ситуации 1.** Для каждого варианта развития предприятия рассчитайте пессимистический, оптимистический и наиболее вероятный показатель прибыльности, используя данные табл. 3. Предложите формулу расчета рентабельности, исходя из того, что:

$P_{пес}$  – пессимистический показатель прибыльности;  $P_{1пес}$  – пессимистическая вероятность осуществления данного варианта;  $P_{2пес}$  – пессимистическая вероятность коммерческого успеха;  $N_{пес}$  – пессимистический годовой объем продаж;  $Ц$  – цена единицы продукции;  $M_{пес}$  – пессимистический период устойчивого сбыта;  $S$  – себестоимость единицы продукции;  $З$  – затраты, связанные с продвижением товара на рынок;

$P_{нв}$  – наиболее вероятный показатель прибыльности;  $P_{1нв}$  – вероятность осуществления данного варианта (наиболее вероятная);  $P_{2нв}$  – вероятность коммерческого успеха (наиболее вероятная);  $N_{опт}$  – наиболее вероятный годовой объем продаж;  $Ц$  – цена единицы продукции;  $M_{нв}$  – наиболее вероятный период устойчивого сбыта;

$P_{опт}$  – оптимистический показатель прибыльности;  $P_{1опт}$  – оптимистическая вероятность осуществления данного варианта;  $P_{2опт}$  – оптимистическая вероятность коммерческого успеха;  $N_{опт}$  – оптимистический годовой объем продаж;  $Ц$  – цена единицы продукции;  $M_{опт}$  – оптимистический период устойчивого сбыта.

Какой из вариантов развития организации, по вашему мнению, является наиболее перспективным? Обоснуйте свой ответ.

**Ситуация 2.** Руководитель одного из отделов крупного предприятия по производству мороженого постоянно выражал свое недовольство по поводу текущего состояния организации. Устав от постоянной критики, менеджер предложил руководителю отдела разработать рекомендации по развитию организации с помощью метода сценариев.

Через некоторое время руководитель отдела представил менеджеру результаты своей работы, где выдвинул следующие предложения:

- расширить ассортимент продукции;
- реорганизовать систему поставок;
- изменить организационную структуру предприятия;
- освоить новую технологию производства;
- усилить контроль со стороны руководства.

**Задание к ситуации 2.** На основании имеющейся информации предположите, какие проблемы имели место на предприятии и что послужило причиной недовольства руководителя подразделения.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7

### Информация и коммуникации в процессе управления торговой организацией

**Цель:** изучить основные требования, предъявляемые к информации, состав информационного обеспечения руководителя торговой организации, функции деловых переговоров и тактические приемы ведения переговоров.

#### Вопросы для закрепления материала:

1. Дайте определение информации.
2. Дайте определение коммуникации.
3. Перечислите барьеры коммуникации.
4. Покажите роль вербальной и невербальной коммуникации для торговых работников.
5. Назовите основные функции переговоров и раскройте их значение в развитии торговли.
6. Выделите основные этапы процесса подготовки к переговорам.
7. Дайте характеристику общим правилам проведения бесед.
8. Охарактеризуйте основные элементы техники ведения деловых бесед.
9. Дайте характеристику основным этапам процесса подготовки совещания.

#### Практические задания и упражнения

**Задание 1.** В таблице 1 приведены требования, предъявляемые к информации. Поясните, что означают эти требования и каким образом их обеспечить.

**Таблица 1 – Требования к информации**

Требования к информации	Что означает требование	Способ обеспечения требования
Своевременность		
Достоверность		
Достаточность		
Надёжность		
Комплексность		
Адресность		
Правовая корректность		
Множественность использования		
Возможность кодирования		
Высокая скорость сбора, обработки и передачи		

**Задание 2.** Качество управления во многом зависит от эффективности информационного обеспечения руководителя. Что, по вашему мнению, должно в обязательном по-

рядке входит в состав информационного обеспечения руководителя торговой организации и для каких целей может быть использована конкретная информация (таблица 2)?

**Таблица 2 – Состав информационного обеспечения руководителя торговой организации**

Подсистема информационного обеспечения	Состав информации	Цель использования информации
Информация о конъюнктуре рынка		
Информация о товарах		
Информация о поставщиках		
Информация о покупателях		
Информация о конкурентах		
Информация о действующих нормативно-правовых актах		
Информация о финансовой устойчивости организации		

**Задание 3.** В процессе передачи информации могут возникать различные помехи (шумы). Какие вы можете назвать способы предотвращения и устранения возникших помех (таблица 3)?

**Таблица 3 – Устранение и предотвращение помех при коммуникациях**

Вид помехи	Способ предотвращения	Способ устранения
Синтаксические, т.е. ошибки в передаваемых знаках, при письме и звуковом восприятии		
Семантические, связанные с неправильной интерпретацией полученной информации		
Прагматические, когда достоверная информация не соответствует определённому уровню управления		

**Задание 4.** Как известно, деловые переговоры выполняют различные функции (таблица 4). Поясните их содержание.

**Таблица 4 – Функции деловых переговоров**

Функция	Содержание функции
Информационная	
Коммуникационная	
Регулирующая	
Контрольная	
Координирующая	

**Задание 5.** Существует целый ряд тактических приёмов ведения переговоров, основные из которых приведены в таблице 5. Поясните суть этих приёмов.

**Таблица 5 – Тактические приёмы ведения переговоров**

Приём	Суть приёма	Достоинство	Недостаток
Уход			
Выжидание			
Выражение согласия			
Салями			
Пакетирование			
Выдвижение требований в последнюю минуту			
Постепенное повышение сложности			
Разделение проблемы на отдельные составляющие			
Блоковая тактика			
Расстановка ложных акцентов в собственной позиции			

**Задание 6.** Наряду с тактическими приёмами проведения переговоров необходимо владеть и техникой опровержения (нейтрализации) позиции стороны, участвующей в переговорах. Наиболее часто встречающиеся приёмы опровержения представлены в таблице 6. Поясните их суть.

**Таблица 6 – Приёмы нейтрализации позиции оппонента**

Приём	Суть приёма	Достоинство	Недостаток
Ссылка на авторитеты			
Сжатие нескольких замечаний			
Одобрение плюс уничтожение			
Перефразирование			
Условное согласие			
Эластичная оборона			
Принятие предпосылки			
Сравнение			
Метод опроса			
Защитная мера			
Предупреждение			
Доказательство бессмысленности			
Отсрочка			

**Задание 7.** Существует ряд приёмов, при помощи которых можно более эффективно доказать свою точку зрения (таблица 7).

**Таблица 7 – Риторические приёмы аргументации**

Приём	Суть приёма	Достоинство	Недостаток
Фундаментальный			
Противоречия			
Извлечения выводов			
Сравнения			
Да – но			
Кусков			
Бумеранга			
Игнорирования			
Потенцирования			
Выведения из терпения			
Опроса			
Видимой поддержки			

Поясните суть этих приёмов и раскройте их достоинства и недостатки. В каких случаях следует использовать рассмотренные приёмы?

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 8

### Лидерство (стили руководства) в менеджменте

#### Вопросы для закрепления материала

1. Что такое лидерство?
2. Какими качествами должен обладать лидер?
3. Что общего у формального и неформального лидера?
4. В чём отличие формального лидера от неформального?
5. Может ли неформальный лидер стать формальным, если да, то при каких условиях?

6. Что такое стиль управления?
7. Какие факторы определяют стиль управления?
8. Какое практическое значение имеет типизация стилей управления?
9. Что лежит в основе управленческой решётки Р. Блейка и Дж. Моутона?

**Задание 1.** На стиль управления наряду с объективными факторами существенное влияние оказывает ряд субъективных факторов (таблица 1). Покажите, каким образом эти факторы влияют на стиль управления руководителя торговой организации. За счёт каких факторов в первую очередь можно совершенствовать стиль управления и почему?

**Таблица 1 – Факторы, определяющие стиль управления**

Фактор	Каким образом влияет
Характер (темперамент)	
Образование	
Руководящий опыт	
Другие (укажите какие)	

**Задание 2.** Как уже отмечалось, в основе стиля управления лежат параметры взаимодействия руководителя с торговым коллективом. Сравните с этих позиций три стиля управления (таблица 2).

**Таблица 2 – Сопоставление стилей управления**

Параметр взаимодействия	Характер взаимодействия в зависимости от стиля		
	либеральный	авторитарный	демократический
Разграничение полномочий и распределение ответственности между руководителем и подчинённым			
Отношение руководителя к мнению членов коллектива			
Контакт руководителя с подчинёнными			
Тон и характер приказов руководителя			
Формы контроля над деятельностью подчинённых			
Эмоциональная удовлетворённость исполнителей трудом			
Участие и формы поддержания дисциплины руководителем в коллективе			
Взаимоотношения между членами коллектива			
Степень предоставления самостоятельности подчинённым			
Отношение руководителя к новому			
Участие подчинённых в выработке и принятии управленческих решений			
Критическое отношение руководителя к самому себе			
Способы предотвращения и разрешения конфликтов в коллективе			
Отношение руководителя к подчинённым и вышестоящим начальникам			
Соотношение производственных и социально-психологических задач в процессе управления коллективом			

**Задание 3.** Стили управления, представленные в управленческой решётке, характеризуют шесть поведенческих элементов: инициативность, работа с информацией, пропаганда взглядов и высказывание убеждений, разрешение конфликтов, принятие решений, критика. В таблице 3 диагностируйте стиль управления по данным элементам. При этом имейте в виду, что каждое утверждение соответствует какому-то одному стилю управления и повторения стилей исключаются.

**Таблица 3 – Поведенческие элементы стилей управления**

Поведенческий элемент	Стиль управления
<i>Инициативность</i>	
Руководитель затрачивает ровно столько усилий, сколько требует конкретная ситуация	
Руководитель предпринимает те действия, которые помогают другим	
Руководитель стремится поддерживать равномерный темп деятельности	
Руководитель побуждает себя и подчинённых к более энергичным действиям	
Руководитель предпринимает энергичные усилия, направленные на достижение цели, а подчинённые с энтузиазмом его поддерживают	
<i>Информированность</i>	
Руководитель обходится теми фактами и их интерпретацией, которые получает от подчинённых	
Руководитель собирает информацию и проверяет её достоверность, поощряя при этом подчинённых, высказывающих своё мнение, и стремится найти истину	
Руководитель исследует факты и убеждения подчинённых для того, чтобы контролировать ситуацию	
Руководитель ищет факты, убеждения и позиции, которые свидетельствуют о том, что всё в порядке, и не склонен бросать вызов другим	
Руководитель воспринимает происходящее как само собой разумеющееся, проверяя факты только в случае возникновения видимых разногласий	
<i>Защита своего мнения</i>	
Руководитель избегает занимать чью-либо сторону и старается не раскрывать свою позицию, а выражает её лишь в том случае, когда об этом спросят	
Руководитель выражает мнение, не делая окончательных выводов, а взгляды других воспринимает критически	
Руководитель учитывает мнения других, хотя и не без оговорок	
Руководитель защищает своё мнение и представление, отрицая взгляды других людей	
Руководитель считает важным выражать свои тревоги и убеждения и, отпикаясь на более здравые суждения, может изменить свою точку зрения	
<i>Разрешение конфликтных ситуаций</i>	
При возникновении конфликта руководитель пытается определить причины, породившие его, и устранить их	
Руководитель сохраняет нейтралитет и стремится к невмешательству в конфликтную ситуацию	
Руководитель избегает конфликтных ситуаций, а когда они возникают, сглаживает острые углы во имя единства коллектива	
Если конфликт возникает, то руководитель занимает такую позицию, которая устраивает всех остальных	
При возникновении конфликтной ситуации руководитель пресекает её и заставляет не сомневаться в преимуществах своей точки зрения	
<i>Принятие решений</i>	
Руководитель предоставляет право другим принимать решения	
Руководитель стремится к принятию таких решений, которые способствуют поддержанию хороших отношений в коллективе и поощряет членов коллектива принимать самостоятельные решения, когда это возможно	



Продолжение таблицы 3

Руководитель придаёт важное значение принятию грамотных решений, добиваясь при этом понимания и одобрения решений подчинёнными	
Руководитель стремится к принятию эффективных решений, с которыми согласны все остальные	
Руководитель принимает решение только сам и редко поддаётся влиянию других	
<i>Критический анализ</i>	
Руководитель избегает обратной связи с подчинёнными	
Руководитель поощряет обратную связь в целях повыш. эффективности деятельности	
При наличии положительных результатов руководитель поощряет подчинённых, но избегает отрицательной обратной связи	
Руководитель даёт неформальные или косвенные оценки информации в части совершенствования работы	
Руководитель обращает внимание подчинённых на недостатки или их неспособность справиться с конкретным заданием	

**Задание 4.** По результатам выполнения предыдущего задания дайте характеристику стилям управления, предусмотренным управленческой решёткой (таблица 4).

**Таблица 4 – Характеристика стилей управления**

Стиль	Характеристика
1.1	
1.9	
5.5	
9.1	
9.9	

**Задание 5.** Управленческую решётку можно применить для характеристики взаимоотношений «покупатель - продавец». В основу в данном случае может быть положено соотношение двух факторов – степень заинтересованности в продажах и степень заинтересованности в покупателе. В зависимости от этого можно выделить различные стили поведения продавца (таблица 5) и покупателя (таблица 6).

**Таблица 5 – Возможные стили поведения продавца**

Стиль продавца	Для каких целей целесообразно использовать данного продавца	Как должен вести себя покупатель с данным продавцом
1.1 Безразличный продавец		
1.9 Продавец, для которого важнее всего интересы покупателя		
9.1 Агрессивный продавец, для которого самое важное – объём продаж		
5.5 Обычный средний продавец		
9.9 Хороший продавец, сочетающий интересы фирмы и покупателя		

**Таблица 6 – Возможные стили поведения покупателя**

Стиль покупателя	Как должен вести себя продавец с данным покупателем
1.1 Равнодушный покупатель	
1.9 Легковерный покупатель	
9.1 Обороняющийся от агрессивного продавца покупатель	
5.5 Покупатель, полагающийся на репутацию товара	
9.9 Опытный покупатель	

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 9

### Управление конфликтами

**Цель работы:** практическое освоение принципов разрешения конфликтов, правил поведения в конфликтных ситуациях.

**Задание 1.** Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте утверждение и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта: 5 – весьма типично, 4 – часто, 3 – иногда, 2 – редко, 1 – совсем нетипично. Внесите свои оценки в таблицу и подсчитайте общую сумму баллов.

Оценка поведения менеджера в конфликте

I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
Итого	Итого	Итого	Итого	Итого

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко сплет.
4. Рука руку моет (Почеши мне спину, а я тебе почешу).
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь – не поедешь.
9. С паршивой овцы – хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты – мне, я – тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит – ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое – ни одной.

24. Кто дарит – друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты – избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Копай и копай без усталости – и докопаешься до истины.

### **Оценка результатов**

У каждого человека есть две жизненные заботы: достижение личных целей (которые могут субъективно переживаться как очень важные либо маловажные) и сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми (что также может переживаться как важное или маловажное условие). Соотношение этих двух главных забот и составляет основу типологии поведенческих стратегий.

Тип I. «Черепашка» – стратегия ухода под панцирь, т.е. отказа как от достижений личных целей, так и участия во взаимоотношениях с окружающими.

Тип II. «Акула» – силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения – нет. Им неважно, любят ли их, считают, что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

Тип III. «Медвежонок» – стратегия сдерживания острых углов. Взаимоотношения важны, цели – нет. Хотят, чтобы их принимали и любили, ради чего жертвуют целями.

Тип IV. «Лиса» – стратегия компромисса. Умеренное отношение и к целям, и к взаимоотношениям. Готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

Тип V. «Сова» – стратегия открытой и честной конфронтации. Целят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используются две стратегии.

### **Задание 2. Проанализируйте ситуацию.**

#### **Правила рассмотрения ситуации**

Группа слушателей делится на команды (5-6 чел.), каждая из которых выбирает своего руководителя (лидера) из слушателей, имеющих организаторские способности. Все члены команды рассматривают «производственную ситуацию», готовят ответ, лидер устанавливает очередность выступлений членов команды.

Для окончательной оценки правильности ответа избирается комиссия по трудовым спорам (3-5 чел.), возглавляемая председателем, выбранным из ее членов.

#### **Характеристика проблемной ситуации**

Полдня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 мин. до конца рабочего дня прибыли, наконец, автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины заказные и предприятию придется платить значительный штраф за простой.

*Мастер Ломов* (обращаясь к рабочим): Разгрузайте.

*Рабочие*: Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает.

*Мастер*: Нечего рассуждать! Много говорите! Машины надо отпускать!

*Бригадир* (нерешительно): Надо разгружать, ребята.

*Рабочие*: Платите за сверхурочные по 20 усл. ед.

*Рабочий Крюков* (опытный, авторитетный, 40 лет): Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать работу, а мы отдуваемся, да еще бесплатно. Платите, а не хотите платить – привозите вовремя, а мы разгрузим.

*Мастер* (обращаясь к бригадиру при всех): Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?! Почему не можешь организовать разгрузку?!

Лишь два человека из семи грузчиков поддерживают бригадира, но разгружать не торопятся. Остальные собираются домой. Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

*Начальник цеха* (не вникая в подробности): Что еще за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собрались! Почему ничего не можешь сделать?!

*Мастер*: Самому надо вовремя подвоз организовывать. Полдня люди без работы болтались.

*Начальник цеха*: Не твое дело! Зови бригаду!

Приходит бригада. От ее имени выступает Крюков, требуя уплатить сверхурочные по 20 усл. ед.

*Начальник цеха*: Платить не буду! Полдня сидели, не устали!

*Крюков*: Пошли домой, ребята.

Бригада уходит домой, ситуация осложняется. Чтобы разгрузить машины, надо срочно кого-то искать.

Мастер идет в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается с ее мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку.

Рабочие, неспециалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает им выплатить по 15 усл. ед. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу).

Мастер, показав, куда складывать материал, ушел, не дожидаясь конца разгрузки.

На следующий день, придя на работу, он узнал, что Крюков и еще трое грузчиков подали заявление об увольнении. Мастер выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ (погрузочно-разгрузочные работы выполняла бригада с повременной, а не сдельной формой оплаты труда), он обратился за помощью к начальнику цеха.

Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все, как было.

*Начальник цеха*: Понимаешь, получилась такая история. Помоги с нарядами. Как-то надо выкручиваться.

*Начальник ОТиЗ*: Да, сочувствую, но помочь не могу. Сходи к заместителю директора.

*Заместитель директора*, выслушав начальника цеха: Сколько времени работали? Один час. По 15 усл. ед. на человека? Какие деньги? Платить должны виновные. (Вызывает начальника отдела снабжения.)

*Заместитель директора*: Почему не завезли вовремя? Сколько это будет продолжаться? Будешь платить?

*Начальник ОМТС:* А мы не виноваты. Видимо, не было заказных машин. Надо узнать у диспетчера.

*Заместитель директора* звонит диспетчеру: Вчера две машины с гетинаксом заехали. Когда будешь работать по графику?

*Диспетчер:* Машины направлены вовремя, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъемник.

*Заместитель директора* звонит заведующему складом: Ты что, не можешь технику содержать в порядке?! Машины опять опоздали! Грузить надо было самому, вручную!

*Заведующий складом:* Техника на складе в порядке, но инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошел вовремя инструктаж и был неожиданно отстранен от работы.

К концу рабочего дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезенного накануне гетинакса, явившемся следствием повреждений фольгирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала фольгированный гетинакс в спешке, без специальных приспособлений. Соответствующего инструктажа предварительно не было. Заместитель директора издает распоряжение:

1. Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить заведующему складом (150 усл. ед.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчиненными ему работниками.

2. С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 усл. ед.).

3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.

Начальник цеха объявляет выговор Крюкову. Мастер Ломов подает заявление об уходе.

В итоге через две недели из цеха уволилось пять человек.

### **Порядок разработки ситуации**

Учитывая сложность проблемной ситуации, слушателей необходимо ознакомить с некоторыми исходными теоретическими положениями.

С учетом приведенного алгоритма разрешения конфликтных ситуаций следует рассмотреть вопросы:

1. Кто виноват в этой производственной ситуации?

2. Какой ущерб нанесен цеху?

3. Как можно было разрешить производственный конфликт?

Определить по 10-балльной системе степень виновности в производственном конфликте каждого из участников, указав последовательность (очередность).

### **Оценка деятельности команд**

Председатель комиссии по трудовым спорам объявляет регламент выступающих: для лидера 5-7 мин., для членов команды 3-5 мин. Он же объявляет критерии оценки команд:

1. Правильность и убедительность ответа.

2. Знание законов и умение применять их на практике (в работе бригады, участка, цеха).

3. Способность аргументировать конкретными примерами из производственной деятельности.

4. Соблюдение регламента.

5. Социальная активность членов команды.

Оценка производится по трехбалльной системе. По ее результатам подводятся итоги, объявляются победители, отмечаются положительные моменты и неудачи в разрешении ситуации.

### Деловая игра "Текучка в деятельности руководителя"

#### Цели и задачи деловой игры

Основная цель – показать эффективность планирования личной работы руководителя, научить рациональным методам организации труда, развить умение правильно делегировать полномочия, критически оценивать свою работу и искать резервы экономии рабочего времени и т.д.

Задача преподавателя – организовать разбор ситуации студентами, поддерживать активность при обсуждении конкретных вопросов, своевременно направлять ход игры в русло рассматриваемых проблем, консультировать студентов.

Задача студентов – находить решения поставленных проблем.

#### Для этого студенты:

- анализируют полученную информацию;
- определяют, в какой степени охвачена личным планированием работа генерально-го директора фирмы;

- ищут направления и мероприятия, позволяющие улучшить его работу;

- выявляют резервы экономии и рабочего времени генерального директора фирмы.

#### Порядок проведения деловой игры

##### 1. Ознакомление с проблемой

Подробно излагается проблема. Особое внимание обращается на действующих лиц, происходящие события, используемые в работе документы.

##### 2. Систематизация информации

Студентам предлагается перечислить:

- действующих лиц (порядок перечисления не имеет значения, однако можно обратить внимание на различные категории участников, их количество и степень общения с генеральным директором, следует особо подчеркнуть, что помимо индивидуального общения генеральному директору фирмы приходится иметь дело с разными группами лиц (разной численности);

- упомянутые или обязательно используемые документы (порядок их перечисления также не имеет значения, но можно указать классификацию используемых документов, их назначение и роль, трудоёмкость работы с ними, важность для организации личного труда);

- события, происходящие в данный день. Под событиями понимают все упомянутые действия и работы, осуществляемые генеральным директором: совещания, встречи, приём посетителей, разговоры, изучение документов и т.п.

##### 3. Анализ информации

Анализ информации рекомендуется проводить в несколько этапов:

1) исследовать степень планирования тех или иных работ;

2) определить возможность и необходимость планирования предстоящего в данный день события;

3) обнаружить причину возникновения той или иной работы и роль генерального директора фирмы в её планировании;

4) определить целесообразность выполнения данной работы генеральным директором и выяснить, могло ли быть иначе при правильной постановке дела;

5) рассмотреть возможность экономии времени за счёт рационализации личной работы генерального директора, начиная с его прав по подбору персонала до проведения конкретных мероприятий.

Заключительным этапом может быть разработка конкретных мероприятий по улучшению организации работы генерального директора фирмы.

#### **4. Рекомендации по ведению дискуссии**

На каждом этапе рекомендуется вызывать нового студента для заполнения формы аналитической таблицы. Он будет вести дискуссию и фиксировать результаты по каждой разбираемой позиции. Твёрдого порядка принятия решений устанавливать не следует. Возможны варианты: единоличное принятие решения ведущим дискуссию или голосование по каждому пункту при выявлении противоположных взглядов, а также компромиссы, например введение новой графы, куда заносят особые мнения.

В конце каждого этапа итоги обсуждения получают числовую характеристику, например: "Следует планировать 9 событий, не следует – 5 событий".

В заключение преподаватель подчёркивает значение планирования личной работы и возможности получить эффект за счёт экономии рабочего времени и рационализации труда руководителя.

#### **Сценарий деловой игры**

Свой рабочий день генеральный директор фирмы Д.П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше и прежде всего на лист бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстоит сегодня заняться, в числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы, этот вопрос давно не даёт ему покоя, однако взяться за дело по-настоящему всё некогда – отвлекали текущие дела. На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами: перспективы научно-технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание. Конец месяца и квартала. Васильева беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции. Совещание с руководителями начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам. К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм, предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с возвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы). Просили также принять: начальник кадровой службы, а также начальник службы маркетинга по вопросу изменения ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. «Что ему от меня надо, – подумал генеральный директор. – Он, кажется, не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам». По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов начальником службы безопасности.

Приём Васильев начал в 11.30. В первую очередь пригласил представителей других фирм. "Своим" назначил время в течение дня, заместителя генерального директора просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с вице-президентом фирмы. Неожиданно приехал представитель коммерческого банка, в котором находится счёт фирмы. Пришлось принять. Как оказалось, все

его вопросы касались компетенции заместителя по финансам. Но, так уже было принято на фирме, сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один действительно нуждался в приёме генеральным директором. Вопросы других вполне могли решить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать вопросы с кем-либо, кроме генерального директора, второй остался неудовлетворён решением заместителя и непременно требовал вмешательства "самого".

Лишь после обеда генеральный директор, наконец, смог приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы. Дело оказалось значительно серьёзнее, чем можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Генеральный директор давно подозревал, что с этим банком не всё благополучно. Надо немедленно ехать в банк. Генеральный директор просит секретаря вызвать машину, но она напоминает, что сегодня в 16.00 приём посетителей по личным вопросам, а в 17.30 совещание руководителей структурных подразделений. Что делать? Отменять приём посетителей по личным вопросам не хотелось бы. Помнится, в прошлый раз он перенёс его на сегодня. Нарушать самим же заведённый порядок – значит подрывать уважение ко всякому порядку вообще.

Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются, почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Он также и не успел принять своего главного бухгалтера. Вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как это всё будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы?

Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, ещё раз взвесить и обсудить. Но где же взять время? Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку ещё неразобранной корреспонденции, задумался: "Создаётся впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?"

Службы заместителя генерального директора фирмы по коммерческим вопросам изучали, помнится, затраты рабочего времени руководителей нашей фирмы. Интересно было бы посмотреть результаты, тем более они здесь, в папке. Да, цифры весьма любопытные".

Оказывается у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом:

- подготовка решений перспективного характера – от 1-5% у руководителя, до 25% у отдельных замов, из них 93% – на проведение разного рода совещаний и 7% на изучение и проработку материалов;
- составление (подготовка предложений) плана – 5% у руководителя и до 15% у замов, корректировка и уточнение планов текущего года – от 3 до 4%;
- оперативная работа – от 65 до 70 % общего времени, в том числе: посещения трудового коллектива – 2-3%, совещания – 90%, изучение материалов – 2%, другие формы работы – остальное;
- решение кадровых вопросов – 5-6% рабочего времени, организационные проблемы управления – до 4%, другие вопросы – остальное время.



"А как складывается рабочий день у руководителей других фирм? – задумывается генеральный директор. – Ведь мы работаем не хуже других. Правда мой рабочий день длится иногда по 12 часов. Что ж, если я не умею иначе организовать свой труд, то вынужден использовать методы повышения его активности".

**Таблица 1 – Аналитическая таблица**

п/п	События	Планировалось		Следует планировать		Генеральный директор-инициатор события		Можно ли сделать иначе?		Экономия времени	
		да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 11

### Управление рабочим временем

**Цель:** изучить правила планирования времени менеджера, получить навыки составления рабочих планов работы менеджера и подразделения организации.

**Задание 1.** Делегирование полномочий – один из важнейших принципов организации труда руководителя. Однако делегировать подчинённым целесообразно далеко не все функции. Определите, что руководитель организации может делегировать подчинённым полностью, что – частично, а что не должен делегировать. Поставьте знак «+» в соответствующей графе. Одновременно в этих графах отметьте, кому следует делегировать полномочия: руководителям среднего звена – РСЗ или подчинённым – П.

**Таблица 1 – Целесообразность делегирования отдельных функций подчинённым**

Функция	Что следует делегировать и кому		Что нельзя делегировать
	полностью	частично	
Определение политики организации			
Установление долгосрочных целей			
Установление среднесрочных целей			
Установление краткосрочных целей			
Задачи особой важности			
Срочные дела			
Текущие дела			
Решения, предполагающие большой риск			
Решения, требующие специальных знаний, например правовых			
Контроль над работой подчинённых			

Дайте подробные пояснения вашим вариантам делегирования полномочий.

**Задание 2.** В процессе делегирования полномочий работники могут оказывать сопротивление и возражать против возложения на них новых функций. При этом могут выдвигаться различные причины как объективного, так и субъективного характера.

Поясните, должен ли руководитель принимать во внимание доводы подчинённых? К чему может привести то обстоятельство, если руководитель не примет эти доводы?

**Таблица 2 – Основные причины сопротивления работников при возложении на них новых функций**

<b>Основная причина сопротивления</b>	<b>Возможные пути нейтрализации причин</b>
Достаточная загруженность уже имеющимися обязанностями	
Отсутствие достаточных стимулов для принятия новых обязанностей	
Опасение не справиться с новыми функциями	
Новые функции предполагают наличие новых знаний, которых пока недостаточно	
Новые функции работнику кажутся малопривлекательными	
Работнику кажется, что новые функции снижают возможности карьерного роста	

**Задание 3.** В таблице 3 представлен перечень работ, планируемых руководителем в течение рабочего времени. Требуется составить план рабочего дня продолжительностью 8 часов:

- 1 – максимальная приоритетность выполнения работы,
- 3 – минимальная приоритетность выполнения работы.

**Таблица 3 – Перечень работ, планируемых к выполнению**

<b>№ работы</b>	<b>Перечень работ, намеченных руководителем к исполнению</b>	<b>Планируемая продолжительность работы (мин.)</b>	<b>Приоритетность выполнения работы</b>	<b>Возможность делегирования</b>
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	40	1	Нет
10	Приём сотрудников по личным вопросам	60	1	Нет
11	Изучение нормативных документов	40	1	Нет
12	Встреча с представителями фирмы «Hewlett Packard»	60	1	Нет
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	20	1	Нет
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	30	2	Да
3	Консультация у юриста	45	2	Да
4	Посещение выставочного центра	120	2	Нет
8	Проведение совещания по организации рекламной кампании	20	2	Нет
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	25	2	Нет
5	Работа с текущей корреспонденцией	20	2	Да
6	Подготовка документов для сдачи в архив	25	3	Да
7	Передача документов в архив	15	3	Да
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	25	3	нет

**Методические указания к выполнению задания.**

Чтобы получить как можно лучшие результаты при планировании рабочего времени, руководителю необходимо использовать такие понятия, как «периоды планирования» (день, неделя, месяц, год). Каждый период планирования должен рассматриваться самостоятельно, и это вызывает необходимость иметь отдельный план для каждого из них.

Чтобы правильно выполнить свои функции, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет рабочего времени. Это объясняется тем, что разрабатываемый план рабочего времени представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

При разработке плана конкретного временного периода рекомендуется использовать основные правила планирования рабочего времени.

1. Правило основного соотношения (правило 60:40). Рекомендуется составлять план лишь на определённую часть рабочего времени – как показывает опыт, лучше всего на 60%. Это так называемая запланированная активность. Из оставшихся 40% незапланированного рабочего времени:

20% – резерв рабочего времени, отводимый на действия и работы, не включённые в разрабатываемый план (непредвиденная активность);

20% – рабочее время, отводимое на управленческую деятельность и творческую работу (спонтанная активность).

2. Анализ ранее выполненных работ и расхода времени.

3. Регулярность и системность планирования.

4. Реалистичность планирования.

5. Письменная форма формируемого плана.

6. Перенос несделанного. Невыполненные рабочие действия и мероприятия текущего планового периода должны быть перенесены в рабочий план следующего планового периода в том случае, если они не потеряли свою актуальность.

7. Установление временных норм и сроков выполнения работ, включённых в план рабочего периода. В плане следует задавать точные временные нормы на планируемые действия

8. Установление приоритетов (степени важности) для каждой из работ, включённой в план.

9. Делегирование (перепоручение) работ. В плане должны найти отражение работы, которые делегируются руководителем для исполнения другим сотрудникам.

Для разработки плана рабочего дня можно воспользоваться методом «Альпы», который предполагает реализацию следующих пяти стадий.

1. Составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Данный перечень должен быть составлен с распределением работ по приоритетности их выполнения.

2. Определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего времени работ.

3. Резервирование рабочего времени с учётом соотношения 60:40.

4. Принятие решений по делегированию работ, намеченных к выполнению.

5. Контроль и перенос несделанного. Контроль за выполнением заданий и использованием времени является последним пунктом в системе индивидуального планирования. Контроль за ходом выполнения плана позволяет руководителю получить необходимую информацию для проведения анализа и определения путей совершенствования своей работы.

#### **Задание 4. Практикующее упражнение**

Можно выделить следующие основные правила планирования рабочего времени менеджера:

1. Охватывать планом лишь 70-80% рабочего времени.

2. Осуществлять реалистичное планирование.

3. Фиксировать в планах преимущественно не действия, а ожидаемые результаты.

4. Отличать важное от срочного и избегать тирании срочных дел.
5. Определять, какую работу выполнить лично, а какую можно поручить другим.
6. В течение всего планового периода пересматривать и корректировать планы с точки зрения полной и своевременной реализации дел.
7. Планировать использование также личного времени.
8. Планировать и использовать эффективно время на поездки и ожидания.
9. Резервировать большие непрерывные периоды времени на решение крупных задач.
10. Стараться планировать альтернативно и искать лучший вариант.
11. При планировании учитывать приоритетность, значимость дел для достижения целей.
12. Предусматривать в планах время на повышение квалификации.
13. Согласовать свои планы с коллегами и подчиненными.
14. В план на определенный период включать в первую очередь не выполненные в предыдущем периоде дела, если нет срочных.
15. При планировании учитывать изменения работоспособности в течение рабочего дня.
16. Отводить для выполнения дел ровно столько времени, сколько требуется.
17. Устанавливать точные сроки выполнения дел.
18. Составлению плана работы на определенный период должен предшествовать анализ выполнения плана за аналогичный предшествующий период.
19. Обеспечивать гибкость планов.
20. Объединять при планировании небольшие однородные дела в рабочие блоки.
21. Предусматривать в планах время на краткосрочные перерывы для отдыха.
22. Составлять план на день накануне вечером, а утром его корректировать.
23. Все планы составлять в письменной форме.
24. Использовать для планирования времени специальный инструментарий.

### **Задание 5**

По каждому из приведенных правил:

- дать пояснения;
- привести конкретные примеры, которые имели место или могут возникнуть в практике управленческой деятельности.

### **Задание 6. Практикующее упражнение «Рамочные планы работы»**

Рамочный план – это идеальный план работы и отдыха специалиста или менеджера на определенный период (день, неделю и т.д.). Его составляют с помощью имеющихся организационных принципов и методов. Этот план позволяет приобретать навыки регулярного распределения дел по частям и по дням недели. В него интегрируют также личные дела и цели, касающиеся семьи, занятий спортом, отдыха, общения с друзьями и т.д.

Такой идеальный план на практике трудно достижим. Однако его весьма полезно использовать как телеустановку или ориентир при составлении плана работы на конкретный день (неделю) и при его реализации.

### **Задание 7**

Вам, как студенту (студентке), следует составить свой рамочный план работы (занятий) на день.

Кроме того, составить рамочный план работы (занятий) на неделю.

Составить рамочный план работы специалиста отдела маркетинга торгового предприятия на день.

Составить также рамочный план его работы на неделю.

### Задание 8. Практикующее упражнение «Поглотители времени»

В деятельности каждого менеджера имеются действия, факторы и т. д., которые не дают ему существенных результатов, при этом ведут к неэффективному использованию его рабочего времени. Их называют «поглотителями» времени.

Ниже приведен перечень важнейших «поглотителей» времени менеджера.

Изучите приведенный перечень «поглотителей» времени менеджера.

Дополните данный перечень своими, особыми «поглотителями» времени, если такие имеются.

Разделите данные «поглотители» времени по значимости для вас на:

- незначительные;
- важные;
- очень важные.

Укажите способы устранения или минимизации влияния каждого из приведенных здесь «поглотителей» вашего времени.

Оформите задание в виде таблицы 4.

**Таблица 4 – Важнейшие «поглотители» времени менеджера**

«Поглотители» времени	Значимость «поглотителей»	Способы устранения или минимизации влияния «поглотителей»
Неудовлетворительное планирование времени Отсутствие приоритетов в делах Попытка слишком много сделать сразу Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения Собственная неорганизованность Чрезмерное чтение Неудовлетворительная система личных записей Телефонные звонки Незапланированные посетители Неспособность сказать "нет" Неполная или запоздавшая информация Низкая самодисциплина Неумение довести дело до конца Отвлекающая обстановка Совещания Плохие коммуникации Разговоры на частные темы		
Излишняя коммуникабельность Желание знать все или почти все Длительное ожидание Редкое делегирование Слабый контроль за порученным Распорядок дня не увязан с изменениями работоспособности Частое откладывание дел Отсутствие навыков работы с корреспонденцией Личные дела Отсутствие современных средств оргтехники		

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аникин, Б.А. Высший менеджмент для руководителя. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 242 с.
2. Асаул, А.Н. Маркетинг-менеджмент в строительстве. – СПб.: Гуманистика, 2007. – 248 с.
3. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 240 с.
4. Большаков, А.С. Современный менеджмент: Теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб: Питер, 2002. – С.19-36
5. Васильев, В.М. Управление в строительстве. – Л.: Стройиздат, 2001. – 298 с.
6. Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании. – М.: КНОРУС, 2008. – 480 с.
7. Глушаков, В.Н. Стратегический менеджмент. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 187 с.
8. Глухов, В.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 608 с.
9. Герчикова, Р.С. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 366 с.
10. Герчикова, И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008г. – 511 с.
11. Ерманова, Н.Б. Финансовый менеджмент. – М.: Высшее образование, 2008. – 470 с.
12. Иванова, И.А. Менеджмент: учеб. пособие. – М.: Изд-во РИОР, 2009. – 96 с.
13. Короленок, Г.А. Менеджмент в торговле: учеб. пособие. – Минск: БГЭУ, 2007. – 269 с.
14. Короленок, Г.А. Менеджмент в торговле: практикум / Г.А. Короленок, Г.Г. Гоцкий. – Минск: БГЭУ, 2009. – 190 с.
15. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – 5-е изд. – Мн.: Новое знание, 2002. – С. 3-4.
16. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента. – М.: Новое знание, 2007. – 336 с.
17. Круглова, Н.Ю. Стратегический менеджмент. – М.: Высш. образование, 2007. – 492 с.
18. Краткий курс лекций по дисциплине «Основы менеджмента». – БГТУ, 2010.
19. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 236 с.
20. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 236 с.
21. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2008. – 224 с.
22. Мухамедьяров, А.М. Инновационный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 176 с.
23. Методические указания по выполнению практических занятий и курсовой работы по дисциплине «Основы менеджмента». – БГТУ, 2002.
24. Менеджмент в строительстве: учеб. пособ. / И.С. Степанов [и др.]. – М.: Юрайт, 2010. – 540 с.
25. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 258 с.
26. Менеджмент организации: теория и практика: учебник для бакалавров / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева; под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Издательство «Омега-Л», 2011. – 488 с.
27. Менеджмент. Итоговая аттестация / Под ред. Э. М. Короткова, С. Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 186 с.
28. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – С. 27-60
29. Николаев, Т.И. Менеджмент в торговле: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2006. – 320 с.
30. Организация, экономика и управление строительством: учеб. пособ. для вузов / Т.Н. Цай, Л.Н. Лаврецкий, А.Е. Лейбман [и др.]; под ред. Т.Н. Цая. – М.: Стройиздат, 2009. – 367 с.
31. Павлючук Ю.Н. Менеджмент в строительстве. Курс лекций. – Брест: Издательство БГТУ, 2004. – 133 с.
32. Панкин, А.И. Основы практического менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 679 с.
33. Резник, С.Д. Персональный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 161 с.
34. Серов, В.М. Организация и управление в строительстве: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 432 с.
35. Феденя, А.К. Менеджмент. – Мн.: ТетраСистемс, 2008. – 320 с.
36. Шеметов, П.В. Менеджмент. – М.: Омега-Л, 2008. – 406 с.

Кроме перечисленных специализированных источников литературы для изучения дисциплины «Менеджмент», целесообразно воспользоваться публикациями по «Менеджменту» и «Управлению организациями» и информацией в Интернет-библиотеках, которые также рассматривают вопросы менеджмента.

## УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

### Составители:

Будурия Татьяна Алексеевна  
Довыденко Наталья Александровна  
Филиппова Татьяна Викторовна  
Пипко Евгения Викторовна

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для выполнения практических занятий по дисциплине

**«Менеджмент в торговле»**

студентами специальности

1-25 01 10 «Коммерческая деятельность»

дневной и заочной форм обучения

Часть 2

Ответственный за выпуск: Будурия Т.А.

Редактор: Боровикова Е.А.

Компьютерная вёрстка: Кармаш Е.Л.

Корректор: Никитчик Е.В.

---

Подписано в печать 27.12.2012 г. Формат 60\*84 1/16. Бумага «Снегурочка».  
Усл. печ. л. 2,8. Уч. изд. л. 3,0. Заказ № 1400. Тираж **60** экз. Отпечатано на ризографе  
учреждения образования «Брестский государственный технический университет».  
224017, г. Брест, ул. Московская, 267.