



Автономная некоммерческая профессиональная образовательная организация
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ВОСТОЧНО-ЕВРОПЕЙСКИЙ КОЛЛЕДЖ»
Пушкинская ул., д. 268, 426008, г. Ижевск. Тел.: (3412) 77-68-24. E-mail: mveu@mveu.ru, www.mveu.ru
ИНН 1831200089. ОГРН 1201800020641

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по выполнению практических работ

при изучении профессионального модуля

ПМ.04 ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ИЗГОТОВЛЕНИЯ РЕКЛАМНОГО ПРОДУКТА

по специальности

42.02.01 Реклама

2023

Практическая работа – небольшой научный отчет, обобщающий проведенную учащимся работу, которую представляют для защиты преподавателю.

В процессе практического занятия учащиеся выполняют одну или несколько практических работ (заданий) под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала.

Состав и содержание практических занятий направлены на реализацию Государственных требований. Наряду с формированием умений и навыков в процессе практических занятий обобщаются, систематизируются, углубляются и конкретизируются теоретические знания, вырабатывается способность и готовность использовать теоретические знания на практике, развиваются интеллектуальные умения.

Практические занятия проводятся в форме практической подготовки в виде работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Выполнение обучающимися практических занятий включает как обязательный компонент практические задания с использованием персональных компьютеров.

Практические задания с использованием персональных компьютеров (практические занятия №№ 1, 7, 12, 13, 18, 19, 20) проводятся в лаборатории информационных и коммуникационных технологий.

К практическим работам предъявляется ряд требований, основным из которых является полное, исчерпывающее описание всей проделанной работы, позволяющее судить о полученных результатах, степени выполнения заданий и профессиональной подготовке учащихся.

I. Практические работы:

Тема практической работы № 1. Менеджмент как вид деятельности и система управления, объем часов 4

У6 создавать презентации;

У7 публично выступать и защищать проекты

Цель практической работы: формирование умения создавать презентации, публично выступать и защищать.

Задания:

1. Используя персональный компьютер и интернет, подготовить презентацию и выступить с ее защитой по следующей тематике:

- Портреты величайших менеджеров Ф.У. Тейлор.
- Портреты величайших менеджеров -А. Файоль.
- Портреты величайших менеджеров -Г. Форд.
- Профессиональные качества менеджера.
- Требования, предъявляемые к современному менеджеру.

2. Написать мини-сочинение «Каким должен быть современный менеджер? Какими из менеджерских умений и навыков вы обладаете в данный момент». Выступление и защита.

3. Круглый стол:

1. Сформулируйте три кратких определения менеджмента.
2. Являются ли идентичными понятия «менеджмент» и «управление»? Обоснуйте Ваш ответ.
3. Дайте определение предмета менеджмента.
4. Сформулируйте три значения термина «менеджер».
5. Кем впервые были сформулированы и опубликованы принципы менеджмента?
6. Перечислите четыре принципа управления, получивших название «тейлоризм».
7. Кого считают главным продолжателем, развившим идеи Фредерика Уинслоу Тейлора?
8. Назовите шесть направлений деятельности администрации производственной организации, сформулированных «отцом менеджмента».
9. Дайте характеристики основным школам менеджмента.

4.Задания для работы в малых группах:

Заполнить таблицу: «Сравнительная характеристика американской и японской моделей менеджмента».

характеристика	Американская модель	Японская модель
1.система найма на работу		
2. критерии продвижения по службе		
3.процесс принятия решений		
4. отношение работников к фирме		
5.форма деловых отношений		

Тема практической работы № 2. Анализ внутренних и внешней среды организации, объем часов 4

У1 составлять планы и графики деятельности по разработке и техническому исполнению рекламного продукта;

У6 создавать презентации;

Цель практической работы: Повторить факторы, используемые при анализе окружающей деловой бизнес-среды. Оценить степень влияние факторов внешней среды на деятельность организации. Дать оценку внутренней среды организации.

Ход практического занятия - организация работы в малых группах.

1. Круглый стол. Ответить на вопросы:

1. Какой системой (открытой или закрытой) является организация и почему?
2. Чем внешняя микросреда организации отличается от внешней макросреды с точки зрения организации?
3. Определите основные факторы внешней микросреды и их влияние на деятельность организации.
4. Обосновать на примере выбранной организации, какие контактные аудитории осуществляют влияние на ее деятельность.
5. Перечислить, какие группы потребителей, покупателей, клиентов данной организации можно выделить.

2. Выполнить практические задания:

Задание № 1

Крупная фирма собирается открыть новый ФОК (физкультурно-оздоровительный комплекс) в спальном районе. Какие факторы внешней среды она должна учесть?

Задание № 2.

К какому виду деловой среды (1 – внутренняя микросреда, 2 – внешняя микросреда, 3 – макросреда) относятся субъекты и факторы:

Субъекты и факторы	Вид среды
Производители субститутов	
Появление лазерной хирургии	
Закон о защите прав потребителей	
Дистрибьютор	
Инфляция	
Международные покупатели	
Спонтанный спрос	
Трансагенство	
Рекламное агенство	
Корпоративная культура	
Портфель заказов	

Методические указания: Работа проводится в малых группах для возможности совместного обсуждения и аргументации. По итогам обсуждения поставленных вопросов представители группы презентуют выводы и аргументы.

Тема практической работы № 3. Идентификация организационных структур управления предприятием и их сравнительный анализ, объем часов 4

У1 составлять планы и графики деятельности по разработке и техническому исполнению рекламного продукта;

Цель практической работы: повторить процесс создания организационной структуры как часть процесса организации деятельности. Изучить и установить порядок отношений между уровнями полномочий путем централизации и децентрализации управления, а также делегирования полномочий.

Ход практического занятия:

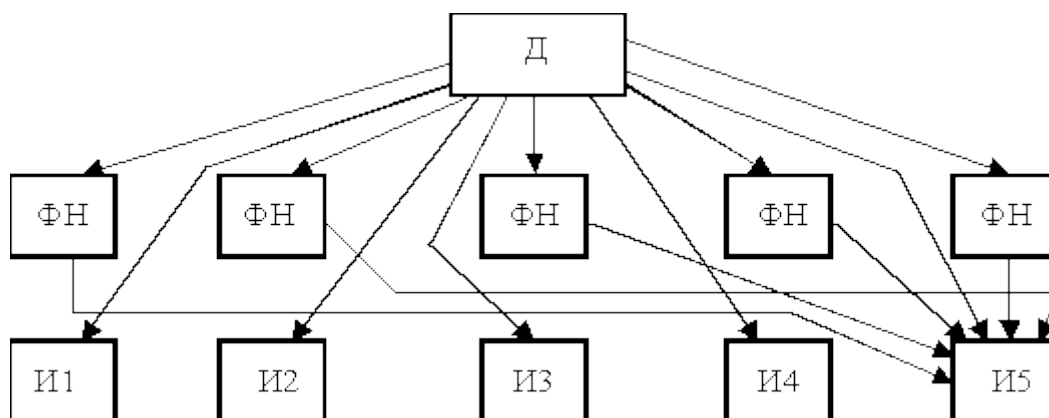
Задание 1. Заполните таблицу, расшифровав термины

термин	содержание
1.Бюрократические организационные	

структуры	
2. Адаптивные организационные структуры	
3. Делегирование полномочий и ответственности	
4. Единоначалие	
5. Норма управляемости	
6. Полномочия и ответственность	
7. Матричная структура организации	

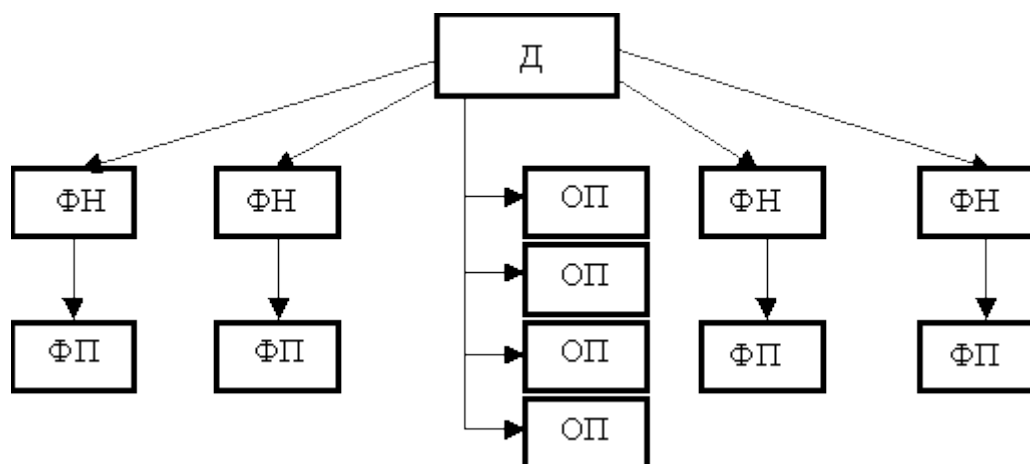
Задание 2. Определить тип организационной структуры управления предприятием, сформулировать характерные особенности, сферу применения:

А)

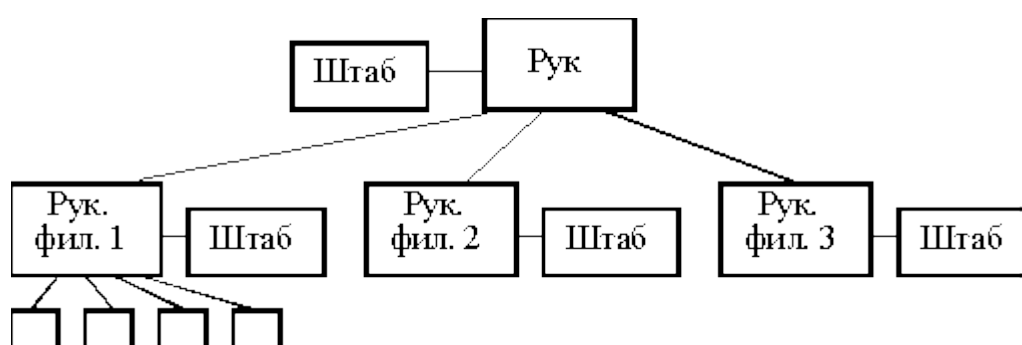


Д- директор; ФН - функциональные начальники; И – исполнители

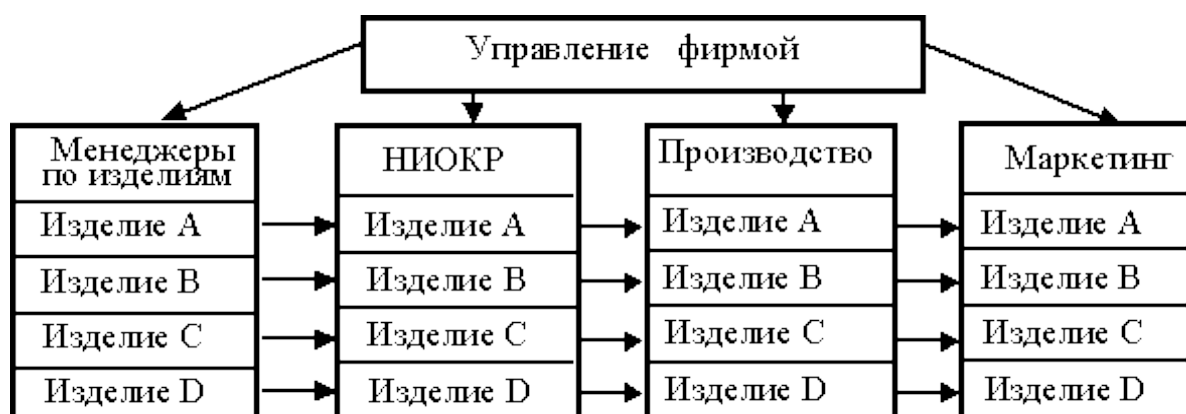
Б)



В)



Г)



Ключ к заданию:

- А-Функциональная
- Б- Линейно-функциональная
- В- Дивизиональная
- Г-Матричная

Задание 3. Предположите, что Вы решили создать рекламное агентство полного цикла, какую организационную структуру Вы выберете и почему - оформить в виде доклада и выступить с защитой.

Тема практической работы № 4. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента, объем часов 6.

У1 составлять планы и графики деятельности по разработке и техническому исполнению рекламного продукта;

Цель практической работы: изучить и охарактеризовать сущность стратегического менеджмента, знать методы реализации тактических планов компании

Задания:

Круглый стол по вопросам:

1. Каковы основные задачи планирования работы организации?
2. Как классифицируются планы организации по содержанию и периоду?
3. Что представляет собой процесс стратегического планирования?
4. Дайте определение стратегическому планированию.
5. В чем состоит необходимость планирования работы организации?

Работа в малых группах.

Задание 1. Процесс стратегического планирования в организации может включать следующие элементы:

- Анализ внешней среды
- Миссия
- Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон
- Цели организации
- Выбор стратегии (формирование портфеля стратегий)
- Изучение стратегических альтернатив
- Реализация стратегии
- Корректировка стратегии

Используя эти элементы, постройте схему со связями, определив последовательность действий менеджера.

Задание 2. Использовать метод для анализа выбранной проблемы

"Причинно-следственная диаграмма" ("рыбий скелет")

Автор метода: К. Исикава (Япония), 1952 г.

Назначение метода

Применяется при разработке и непрерывном совершенствовании продукции. Диаграмма Исикавы - инструмент, обеспечивающий системный подход к определению фактических причин возникновения проблем.

Цель метода

Изучить, отобразить и обеспечить технологию поиска истинных причин рассматриваемой проблемы для эффективного их разрешения.

Суть метода

Причинно-следственная диаграмма - это ключ к решению возникающих проблем.

Диаграмма позволяет в простой и доступной форме систематизировать все потенциальные причины рассматриваемых проблем, выделить самые существенные и провести поуровневый поиск первопричины.

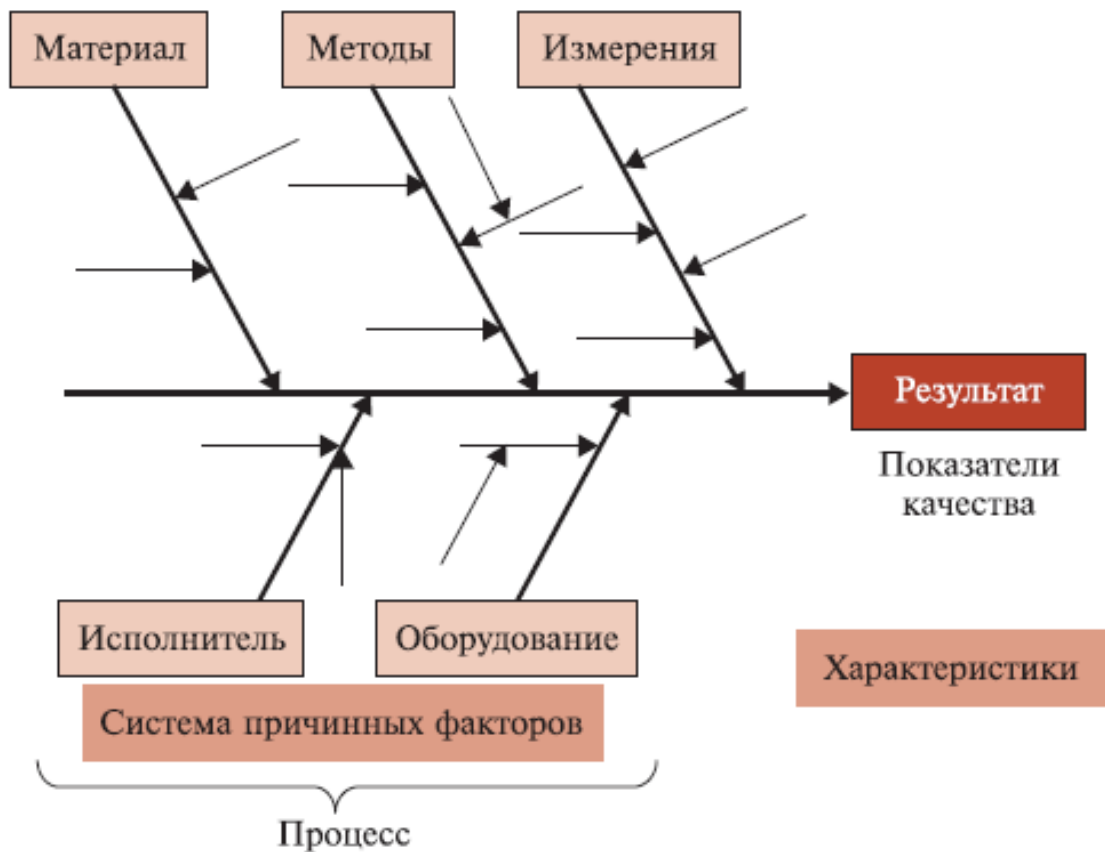
План действий

В соответствии с известным принципом Парето, среди множества потенциальных причин (причинных факторов, по Исикаве), порождающих проблемы (следствие), лишь две-три являются наиболее значимыми, их поиск и должен быть организован. Для этого осуществляется:

- сбор и систематизация всех причин, прямо или косвенно влияющих на исследуемую проблему;
- группировка этих причин по смысловым и причинно-следственным блокам;
- ранжирование их внутри каждого блока;
- анализ получившейся картины.

Особенности метода

Причинно-следственная диаграмма ("рыбий скелет")



Общие правила построения

1. Прежде чем приступать к построению диаграммы, все участники должны прийти к единому мнению относительно формулировки проблемы.
2. Изучаемая проблема записывается с правой стороны в середине чистого листа бумаги и заключается в рамку, к которой слева подходит основная горизонтальная стрелка - "хребет" (диаграмму Исикавы из-за внешнего вида часто называют "рыбьим скелетом").
3. Наносятся главные причины (причины уровня 1), влияющие на проблему, - "большие кости". Они заключаются в рамки и соединяются наклонными стрелками с "хребтом".
4. Далее наносятся вторичные причины (причины уровня 2), которые влияют на главные причины ("большие кости"), а те, в свою очередь, являются следствием вторичных причин. Вторичные причины записываются и располагаются в виде "средних костей", примыкающих к "большим". Причины уровня 3, которые влияют на причины уровня 2, располагаются в виде "мелких костей", примыкающих к "средним", и т. д. (Если на диаграмме приведены не все причины, то одна стрелка оставляется пустой).
5. При анализе должны выявляться и фиксироваться все факторы, даже те, которые кажутся незначительными, так как цель схемы - отыскать наиболее правильный путь и эффективный способ решения проблемы.

6. Причины (факторы) оцениваются и ранжируются по их значимости, выделяя особо важные, которые предположительно оказывают наибольшее влияние на показатель качества.
7. В диаграмму вносится вся необходимая информация: ее название; наименование изделия; имена участников; дата и т. д.

Методические указания: Работа проводится в малых группах для возможности совместного обсуждения и аргументации. По итогам обсуждения проблемной ситуации представители группы презентуют выводы и аргументы.

Тема практической работы № 5. Игра «Управленческие поединки» с ситуациями, направленными на мотивацию сотрудников, объем часов 12.

У4 проводить презентацию рекламного продукта;

У7 публично выступать и защищать проекты

Цели практической работы:

- направленность на сотрудничество и деловые переговоры (когда обе стороны учитывают интересы друг друга)
- совершенствование своей персональной технологии принятия управленческих решений, в том числе нестандартных
- развитие лидерской позиции и поведения
- расширение Картины Мира
- оттачивание переговорного мастерства
- расширение арсенала управленческих инструментов
- оценку личных способностей решать управленческие ситуации различной сложности на высоком уровне эффективности, в условиях неопределенности и/или в ситуации дефицита времени
- развитие навыков прогнозирования, принятия стратегических решений
- возможность попробовать себя в различных социальных и управленческих ролях
- умение посмотреть на ситуацию глазами партнёра, коллеги, подчиненного и др.
- развитие навыков объективной оценки ситуации и людей, качественного предоставления обоснованной обратной связи
- формирование готовности к неожиданным ситуациям в практической деятельности и понимание развития событий в случае принятого решения на два шага вперед
- развитие стрессоустойчивости, умения регулировать собственным состоянием, управлять эмоциональным состоянием партнёра по игре

- формирование навыков публичного выступления, быстрой реакции, аргументации своей позиции

Задания:

1. Изучите теоретический материал:

Управленческий поединок в первую очередь учит мастерству публичного выступления, быстрой реакции и умению находить нужные слова и аргументы для убеждения собеседника. Исходя из этого, можно понять, что происходит действо перед публикой, в присутствии большого количества людей, которые смотрят, оценивают и живо реагируют на происходящее. По большому счету, это игра, требующая применения всех талантов, интеллекта, артистизма. Участвуют в поединке два человека, перед которыми ставятся определенные задачи, чаще всего противодействующие друг другу. В ходе разговора необходимо убедить собеседника в своей точке зрения и побудить его принять нужное решение.

Длительность одного поединка – не более 10 минут, если он затягивается, то считается несостоявшимся, так как заведомо не будет иметь никакого решения. Предмет поединка – рабочая ситуация из жизни, из управленческой деятельности. По итогам беседы-спора команда судей определяет победителя, одновременно указывает на ошибки в проведении переговоров и дает советы – в какой области у сотрудника проблемы и над чем стоит поработать. Каждый из игроков на протяжении всего мероприятия может побывать в самых разных ролях, он может стать участником поединка, автором кейсов, то есть описаний исходных ситуаций, тренером, судьей, а также аналитиком и очевидцем.

За стол переговоров садятся два игрока и два секунданта, которые выступают в роли советников и следят за соблюдением правил игры. Перед началом боя рефери зачитывает условия предлагаемой ситуации. В ней прописываются как обстоятельства, предшествующие моменту битвы, так и скрытые интересы участников. Предлагается на выбор 3 роли, две из которых участники выбирают в каждом раунде. Поединок длится 4 минуты, после чего игроки меняются ролями. Сценарии прописаны так, что один обязательно нападает, а другой вынужден защищаться. После того, как бой закончился, выступают члены судейской комиссии, разделенные на три роли. Каждый из судей, аргументируя свою позицию, выбирает одного игрока, к кому бы он устроился на работу, доверил вести переговоры или назначил управленцем своей собственностью. Из этого суммарно складываются баллы. Поединки бывают двух видов: классические, где решаются управленческие задачи, и экспресс-поединки, где в заданной ситуации участниками нужно отбить атаку одной, двумя репликами так, чтобы оппонент растерялся.

Технология проведения классических управленческих поединков

1.1 До начала поединка

1.1.1 Ситуации

Социальное пространство, в котором разворачивается поединок, задается какой-либо управленческой ситуацией конфликтного характера, содержащей указания на основных действующих лиц и на их действия, приведшие к данному конфликту. Письменное описание ситуации выдается всем участникам до начала поединка.

В ситуации для классических управленческих поединков должно быть не менее трех ролей, имеющих отношение к конфликту. Каждое действующее лицо (роль) имеет свои интересы на начало поединка, которые кратко описаны в конце ситуации и которые в ходе поединка могут мотивированно изменяться.

1.1.2 Участники управленческих поединков

В управленческих поединках есть игроки, секунданты, судьи, зрители и ведущий.

- **1.1.2.1 Игроки** – это участники, которые будут вести диалоги в поединке. В каждом поединке 2 игрока. Они сидят за игровым столом друг напротив друга.
- **1.1.2.2 Секунданты** – это помощники игроков. У каждого игрока – по одному секунданту.

Секунданты выполняют три основных функции:

- Подготовка к поединку
- Пауза
- Протест

Секунданты помогают готовиться игрокам до начала поединка. Во время поединка они сидят за игровым столом – каждый рядом со своим игроком. Во время игровых диалогов они молча наблюдают за поединком, и никаких активных действий они осуществлять не могут (что-то говорить, жестикулировать или делать еще что-либо, что отвлекает игроков и/или других участников). Они могут вести записи для себя. Во время поединка у секунданта есть право взять паузу (один раз за поединок, в свое время) или заявить протест.

- **1.1.2.3 Судьи** – это участники, распределенные по трем коллегиям, выбирающие первого или второго игрока по результатам поединка исходя из своей судейской роли. Судьи наблюдают за поединком, по

завершении которого по просьбе ведущего все одновременно голосуют, затем по очереди кратко объясняют свой выбор.

- 1.1.2.4 **Зрители** – участники, которые наблюдают за поединком, но никак в нем не участвуют.
- 1.1.2.5 **Ведущий (арбитр)** – человек, обладающий необходимыми знаниями и умениями для проведения управленческих поединков. Он организует и контролирует ведение управленческого поединка, следит за соблюдением правил.

1.1.3 Подготовка к поединку

До начала поединка ведущий организует подготовку всех участников к поединку и проверяет готовность к проведению поединков:

- игроки и секунданты выбраны
- игроки готовятся к поединку со своими секундантами
- судьи выбраны и распределены по судейским коллегиям
- судьи и зрители знакомятся с ситуацией предстоящего поединка
- материально-техническая база готова:
 - часы выставлены в нужное положение
 - карточки с номерами 1 и 2 на столе для игроков в рабочем состоянии
 - комплекты для голосования судей (карточки с номерами 1 и 2) находятся на судейских столах – по одному комплекту для каждого судьи, 3 таблички с обозначением коллегий судей

1.1.4 Материально-техническая база

Для проведения управленческих поединков организатору необходимо подготовить следующую материально-техническую базу.

- 1.1.4.1 **Игровой стол** – место, где во время поединка находятся игроки и секунданты. Игроки сидят друг напротив друга, секунданты – рядом со своими игроками.
- 1.1.4.2 На столе должны находиться **шахматные часы** – механические, электронные или виртуальные (на экране небольшого сенсорного устройства). Ведущий должен уметь ими пользоваться. Часы должны стоять так, чтобы оставшееся время хорошо могли видеть игроки, их секунданты и ведущий. Перед началом поединка ведущий делает необходимые установки на часах.
- 1.1.4.3 На игровом столе должны стоять две **карточки с номерами игроков** – одна карточка с номером 1 *на обеих сторонах* и одна карточка с номером 2 *на обеих сторонах*. Карточки должны быть такие, чтобы их хорошо видели все судьи.
- 1.1.4.4 **Место для судейской коллегии** – стол или несколько столов, за которыми будут сидеть судьи. Место должно быть устроено так, чтобы все судьи хорошо видели и слышали то, что происходит за игровым столом во время поединка.

- 1.1.4.5 На судейских столах находятся **таблички с названиями судейских коллегий** – «Нанимающиеся на работу», «Направляющие на переговоры» и «Доверяющие собственность».
- 1.1.4.6 Возле каждого судьи должен находиться **комплект для голосования** – одна карточка с номером 1 на обеих сторонах, и одна карточка с номером 2 на обеих сторонах. Карточки должны быть такие, чтобы их хорошо было видно игрокам, ведущему, зрителям.
- 1.1.4.7 До начала поединков должен быть распечатан **комплект ситуаций** – каждому участнику (включая зрителей) по одному письменному комплекту.
- 1.1.4.8 Остальное оборудование обеспечивается по необходимости - для того, чтобы всем было хорошо видно, слышно и удобно (микрофоны, видеотрансляция, места для зрителей, стол для ведущего или его помощников и пр.)

1.2 Ход поединка

1.2.1 Проверка готовности к поединку

По завершении времени на подготовку ведущий приглашает всех участников для проведения поединка.

- Судьи занимают места за столом судейских коллегий. Ведущий должен убедиться, что все судьи заняли свои места, и каждый имеет свой комплект карточек для голосования и текст с описанием ситуации.
- Игроки и секунданты занимают место за игровым столом. Ведущий должен убедиться, что часы выставлены для начала поединка – на каждом циферблате по 5 минут, и игроки готовы начать поединок (ведущий задает игрокам вопрос о готовности).

1.2.2 Жеребьевка первого хода

- 1.2.2.1 Ведущий объявляет начало первого поединка, называет игроков, принимающих в нем участие.
- 1.2.2.2 Ведущий читает вслух текст ситуации предстоящего поединка.
- 1.2.2.3 Ведущий предлагает игрокам разыграть право первого хода. Для этого он берет в руки карточки с номерами 1 и 2 (со стола или отдельный комплект), прячет их за спину, держа одну карточку в одной руке, другую – в другой, и предлагает кому-то из игроков выбрать руку.
- 1.2.2.4 В зависимости от жеребьевки, ведущий объявляет, кто из игроков в этом поединке будет номером 1, кто – номером 2.
- 1.2.2.5 На игровом столе рядом с каждым игроком ставится карточка с его номером (1 или 2).

1.2.3 Начало раунда

Ведущий предлагает игроку номер 1 начать поединок, и запускает часы игрока 1.

Игрок 1 должен:

- назначить роли (сказать, какую роль из ситуации будет играть он в первом раунде, какую роль – его партнер, игрок 2)
- и произнести первую фразу из своей роли (прямой речью, без преамбул и дополнительных пояснений)

Игрок 2 ему отвечает – начался первый раунд поединка.

1.2.4 Переходы хода

- 1.2.4.1 Время (и право назначить роли) переходит к игроку 2 либо по завершении времени игрока 1 (т. е. истекли все 5 минут на часах игрока 1), либо если игрок 1 передает ход игроку 2 до завершения своего времени.
- 1.2.4.2 Технология передачи хода до завершения времени следующая. Игрок, чье время сейчас идет (кто назначал роли), имеет право в любой момент времени (после произнесения первой фразы) передать ход партнеру (второму игроку). Для этого игрок говорит **«Передаю ход»** и нажимает нужную клавишу часов, чтобы запустить время второго игрока. Теперь второй игрок, которому передали ход, начинает новый раунд.
- 1.2.4.3 При переходе хода к нему игрок имеет право:
 - оставить те же роли, т. е. продолжить предыдущий раунд далее, за счет своего времени. В этом случае он просто говорит **«Продолжаем»** – это означает, что роли остаются те же и диалог просто продолжается в развитие предыдущего раунда. В этом случае все вводные предыдущего раунда остаются в силе;
 - назначить другие роли, начав новый раунд. В этом случае ситуация начинается «с нуля», т. е. вводные прошлого раунда на новый раунд не распространяются;
 - оставить роли предыдущего раунда, но диалог не продолжается, а начинается снова, «с нуля». В этом случае игрок должен это уточнить, сказав **«Роли такие-то, начинаем новый раунд, «с нуля»**, и вводные прошлого раунда на новый раунд не распространяются.
- 1.2.4.4 Передача хода может происходить за поединок несколько раз – пока не закончится время у обоих игроков.
- 1.2.4.5 Если время одного игрока завершилось, и ход перешел к другому игроку, то второй игрок может задать роли дважды. Т. е. он задает первый раз роли, ведет раунд необходимое ему время, затем он имеет право передать ход. Но т. к. времени у другого игрока уже нет, то ход возвращается ему снова, и можно еще раз задать роли. Но такой «возврат» может быть совершен только 1 раз за поединок.

1.2.5 Паузы

- 1.2.5.1 Во время поединка секундант имеет право взять одну паузу (за данный поединок) – только во время своего игрока. Для этого секундант громко (чтобы точно услышал ведущий) объявляет **«Пауза»**, останавливает часы (сам или с помощью ведущего) – ставит их в

положение «на паузу». Далее обе пары встают из-за стола, отходят от него на некоторое расстояние и совещаются. **Время паузы – 1 минута.**

- 1.2.5.2 Участники не могут не встать из-за стола, или вернуться (сесть обратно за стол) ранее чем через 20 секунд. Ведущий отслеживает завершение времени паузы, объявляет **«Время»** – и игроки с секундантами возвращаются за игровой стол. Запускаются часы. Поединок продолжается.
- 1.2.5.3 Паузу можно брать также в ситуации, когда игроку только что передали ход, но новые роли еще не обозначены. Такая последовательность будет правомерной: передача хода, пауза, завершение паузы, назначение ролей, новый раунд.
- 1.2.5.4 Право брать паузу принадлежит секунданту. Если мнения по поводу паузы у игрока и его секунданта расходятся (брать или не брать паузу), то ведущий принимает решение секунданта, а не игрока.
- 1.2.5.5 Ведущий должен внимательно следить за тем, чтобы паузы брались только в свое время, и не более одного раза за поединок (каждой стороной).

1.2.6 Протесты

- 1.2.6.1 Секундант обязан следить за правилами ведения поединка и заявлять протесты в случае их нарушения. В первую очередь секундант следит за правилом непротиворечивости вводных. Каждая из сторон имеет право вводить какие-то факты, о которых в ситуации ничего не сказано. Эти факты не должны противоречить тому, что написано в ситуации, и тому, что было зафиксировано как факт ранее в диалоге данного раунда одним из игроков. Также протест можно заявить в случае введения маловероятной вводной, неким чудесным образом решающей проблему, лишаящей смысла данную ситуацию и продолжение попыток ее решения (**«рояль в кустах»**). Таким образом, протест может быть заявлен в следующих ситуациях:
 - вводная противоречит тексту ситуации;
 - вводная противоречит тому, что было зафиксировано ранее в диалоге этого раунда как факт;
 - вводная маловероятна.
- 1.2.6.2 Технология заявления и разбора протеста. Если секундант решил заявить протест, он поднимает руку и громко (так, чтобы точно услышал ведущий) говорит – **«Протест»**. Часы останавливаются (устанавливаются в положение паузы) ведущим или секундантом. Далее в разборе протеста участвуют только два человека – секундант, заявивший протест, и ведущий. Все остальные в это время молчат (исключение – если ведущий обратится сам к кому-то с уточняющим вопросом касательно данного протеста). Секундант формулирует суть своего протеста. Ведущий выслушивает протест, может его уточнить или задать кому-то дополнительные вопросы. Затем ведущий принимает решение о том,

принимается или нет заявленный протест, при необходимости объясняет почему – и поединок продолжается.

- 1.2.6.3 Если мнения у секунданта и игрока разошлись по поводу необходимости заявить протест (например, игрок говорит – **«Протест»**, а секундант говорит – нет, у меня нет протеста), то ведущий принимает протест только от секунданта. Права заявлять протест у игрока нет.
- 1.2.6.4 Секундант имеет право заявлять протесты более одного раза и в любой момент поединка (в отличие от паузы).

1.2.7 Завершение поединка

Когда время обоих игроков завершилось, либо когда время еще осталось, но игрок, чье время еще не вышло, заявляет о желании завершить поединок, поединок завершается. Ведущий объявляет – **«Поединок завершен, спасибо»**. Игроки могут пожать друг другу руки. Они остаются сидеть за игровым столом со своими секундантами – в ожидании голосования судей и комментариев.

1.3 После поединка

1.3.1 Проверка готовности к голосованию

После объявления о завершении поединка, ведущий обращается к судьям с вопросом о готовности к голосованию. Он просит продемонстрировать каждого судью свою готовность, но не поднятием карточки (это должны сделать все судьи одновременно), а тем, чтобы посмотреть на ведущего. Ведущий дожидается готовности каждого судьи проголосовать (т. е. каждый судья принял индивидуальное внутреннее решение, какую карточку он поднимет исходя из того, в какой судейской коллегии он находится), – для чего он должен встретиться взглядом с каждым судьей.

Судьи за столом могут между собой общаться – как в паузах, так и в момент подготовки к голосованию. Но каждый судья принимает свое собственное решение.

1.3.2 Голосование судей

- 1.3.2.1 По просьбе ведущего все судьи одновременно голосуют – каждый поднимает или карточку 1, или карточку 2. Не проголосовать судья не может.
- 1.3.2.2 Судьи находятся в трех судейских коллегиях, по три человека в каждой коллегии, играя три разных роли, обозначенные стоящими на столе карточками: «Нанимающиеся на работу», «Направляющие на переговоры», «Доверяющие собственность».

1.3.3 Объявление результатов голосования и победителя

- 1.3.3.1 Ведущий подсчитывает количество карточек за игрока 1 и за игрока 2, объявляет счет, называет и поздравляет победителя. Счет может быть 9:0, 8:1, 7:2, 6:3 или 5:4. Ничьей быть не может.

- 1.3.3.2 Никто из судей не имеет право заявить, что он «по ошибке поднял не ту карточку» с тем, чтобы объявленный счет был пересмотрен. Даже если кто-либо из судей, действительно, ошибся, заявлять об этом и пересматривать результаты поединка категорически запрещено.

1.3.4 Комментарии судей

- 1.3.4.1 Судьи дают краткие комментарии, объясняя свое решение, указывая мотивы, побудившие их отдать голос за этого участника.
- 1.3.4.2 Ведущий заранее объявляет регламент (длительность по времени) судейских комментариев и далее следит за соблюдением этого регламента.

1.3.6 Переход к следующему поединку

После завершения комментариев судей (или ведущего – в тренировочных и оценочных форматах) ведущий объявляет дальнейший регламент (перерыв, приглашение на следующий поединок, замены в судейской коллегии и пр.)

Ситуации

1. Ура, у нас каникулы!

В компании ввели удаленный режим работы. Начальник отдела продаж поручил сотрудникам своего отдела вести переговоры с клиентами из дома с личных мобильных телефонов. Продажи резко упали. Ведущий менеджер по продажам, ранее всегда выполнявший планы и имеющий авторитет в коллективе, на очередной еженедельной онлайн-конференции сообщил о том, что причин падения продаж много, основные из которых: обвал рынка, падение покупательской активности клиентов, и вообще – кризис.

Сам менеджер по продажам в последнее время часто недоступен по мобильному телефону. Начальник отдела, стремясь наладить постоянный контакт с сотрудником, заходит на его страницу в Фейсбуке, где видит, в числе прочего, фото Ведущего менеджера, сделанное на рыбалке в соседней области вместе с коллегами из отдела продаж.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Начальник отдела продаж — вернуть управляемость в отделе. Понимает, что текущий план продаж компания скорее всего не выполнит, но сотрудники должны продолжать продавать на удаленке, действуя с удвоенными усилиями.

Ведущий менеджер по продажам — увеличить фиксированную часть оплаты своего труда, уменьшить персональный план продаж на ближайшие полгода в связи с кризисом. Понимает, что текущий план в нынешних реалиях неосуществим, поэтому не видит смысла даже стараться продавать согласно текущему плану.

Генеральный директор — недоволен резким прекращением продаж в компании, выжать максимум из имеющихся ресурсов, но никого не увольнять.

2. Не оценили

Ведущий **Специалист** крупной компании многократно заявлял о своем желании занять руководящую позицию. Однако ни руководство компании, ни HR-служба не давали положительных заключений на его заявки. Специалист принял участие в известном молодежном конкурсе управленческого мастерства и занял в нём призовое место. Вскоре он получил предложение от другой известной фирмы занять руководящую позицию.

Генеральный директор компании недоволен тем, что его, как оказалось, способные сотрудники в итоге не находят должного применения в компании, и к тому же это становится широко известно. **HR-директор** компании не ожидал такого быстрого развития событий, поскольку не считает победы в молодежных конкурсах с элементами шоу серьезным фактором, который следует использовать при кадровых назначениях. Кроме того, HR-служба неоднократно указывала Специалисту на его возможные перспективы в компании и разрабатывала планы и шаги для достижения намеченных целей. Специалист решил обсудить сложившуюся ситуацию с Генеральным директором. Он устал ждать у моря погоды и решительно настроен реализовать свои способности в полной мере в той компании, где ему предоставят лучшие условия.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Специалист — получить желаемое повышение и другие преференции у текущего работодателя, в случае отказа – получить хорошие условия у нового работодателя.

HR-директор — отстоять свою позицию, укрепить профессиональный авторитет.

Генеральный директор — дорожит репутацией компании, заинтересован в её высоком рейтинге как работодателя, не хочет терять способного Специалиста, настроен на наиболее полное использование возможностей сотрудников.

3. Активный начальник

Молодой руководитель работает Начальником отдела маркетинга (НОМ) в производственной компании. Он профессионал, в прошлом году получил звание «Сотрудник года», пользуется доверием собственника.

Полгода назад в компанию пришел новый Директор департамента маркетинга и рекламы, прямой руководитель НОМ. Он – человек амбициозный, творческий. За прошедшие месяцы Директор департамента сумел запустить несколько сильных маркетинговых акций. Продажи компании в этот период показали рост выше рынка. Собственник доволен активностью Директора департамента.

НОМ с большим интересом работал над проектами, предложенными Директором департамента в первые месяцы после его прихода в компанию. Но обнаружилась и обратная сторона этой активности. Директор департамента имеет привычку звонить сотрудникам в неурочное время,

поздним вечером обсуждать по мессенджеру идеи, назначать видеоконференцию в выходной день.

Внеплановые задачи изменили режим работы и у подчиненных НОМа. Из-за напряженного графика планирует увольняться Ключевой специалист отдела маркетинга.

Последней каплей стала ситуация, когда НОМ забыл об онлайн-совещании в воскресенье в 10 утра, собираясь на давно запланированную семейную встречу. Когда в последний момент он вспомнил о встрече и попросил перенести совещание, Директор департамента сказал, что с таким стремлением к работе НОМ в команде скоро станет лишним.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор департамента маркетинга и рекламы – хочет вывести компанию в лидеры рынка. Если сотрудник хочет роста и развития, то должен быть благодарен, что ему звонят и обсуждают с ним задачи. А если это напрягает – пусть увольняется.

Начальник отдела маркетинга – устал от этой гонки, но любит свою работу, хочет остаться работать в компании, считает, что должен быть баланс между работой и личной жизнью.

Ключевой специалист отдела маркетинга – готов отстаивать свое право самостоятельно планировать своё нерабочее время, в случае отказа готов уволиться и перейти на фриланс. Опыт частных успешных проектов уже имеется.

4. Амбициозная задача

Новый директор госучреждения приглашен на встречу к губернатору, который ставит перед ним амбициозную задачу. Он берется за дело. Нагружает коллектив до предела. Однако зарплаты низкие. Люди начинают уходить. Как быть?

Ситуация "Амбициозная задача"

В государственном учреждении произошла смена руководителя.

Сразу после назначения новый Директор приглашен на встречу к Губернатору, на которой присутствует также Министр, курирующий работу учреждения.

Губернатор ставит перед новым Директором амбициозную задачу: за 3 года вдвое увеличить привлечение внебюджетных средств в учреждение. Сказал, что ждёт от нового директора предложений о мерах, необходимых для достижения этой цели. Министр заявил о готовности во всем помогать и со своей стороны привлечь дополнительно необходимые ресурсы, имея в виду использование административных ресурсов.

Новый директор взялся за дело с энтузиазмом.

В результате нагрузка на коллектив учреждения увеличилась вдвое. Люди работают на пределе возможностей, а для выполнения амбициозных идей всем придется трудиться без выходных в режиме 24/7, при этом текущие задачи с них никто не снимал. Заработная плата персонала даже ниже, чем в подобных учреждениях.

Стало понятно, что для достижения поставленных целей необходимо увеличить штат сотрудников, изменить регламенты работы и увеличить бюджет на деятельность организации.

Средств на увеличение зарплаты и расширение штата нет.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Новый директор – повысить свой авторитет и укрепить позиции на политическом поле. Сохранить коллектив, который начинает подыскивать себе новые рабочие места. Наладить отношения с министром, получить необходимые ресурсы.

Министр – «задача поставлена, надо ее выполнять». «Ресурсов нет, но вы держитесь». Заинтересован в успехе выполнения поставленной задачи и эффективной работе учреждения.

Старательный сотрудник – еще месяц в таком темпе я продержусь, а потом уже надо будет искать варианты для дальнейшего трудоустройства. В таком ритме работать невозможно, как бы эту работу ты ни любил.

5. Командировка в Европу

В отделе работают несколько сотрудников, среди которых один — опытный, работает давно, и через некоторое время рассчитывает занять пост начальника отдела; другой — недавно пришел в компанию после окончания престижного зарубежного института и тоже планирует занять место начальника отдела. (Он — родственник Директора компании).

Скоро предстоит ответственная командировка в Европу для переговоров с важными партнерами. От успеха этих переговоров зависит будущее начальника отдела, в частности — его продвижение в компании. Учитывая тот факт, что бюджет на командировку ограничен, начальник отдела может взять с собой только одного сотрудника. При этом начальник понимает, что новичок вряд ли будет полезен на переговорах, в отличие от опытного сотрудника.

Роли и интересы

Директор компании — отправить на переговоры своего родственника, чтобы тот мог набираться опыта, но при этом хочет, чтобы начальник отдела гарантировал ему успех переговоров.

Начальник отдела — взять с собой опытного сотрудника или же уговорить директора расширить бюджет на командировку, чтобы взять обоих.

Опытный сотрудник — поехать на переговоры вдвоем с начальником, без родственника, чтобы в дальнейшем между ними не возникло конкуренции.

Родственник — поехать на переговоры, желательно вдвоем с начальником отдела, чтобы увеличить свой вес в отделе.

6. Ситуация "Будущее – за удаленщиками"

Во время корона-кризиса российский рекламный холдинг с развитой филиальной сетью в регионах перевел сотрудников на удаленный режим работы и неполный рабочий день.

Арт-директор холдинга без конфликта уволился и вскоре основал свою небольшую, но быстрорастущую рекламную студию, которая работает в формате распределенной команды без офиса.

После снятия всех ограничений по самоизоляции, HR-директор холдинга поручил всем региональным представительствам возвращать сотрудников на рабочие места с сохранением прежней заработной платы.

Однако, он столкнулся с нежеланием креативных сотрудников, особенно из регионов, работать «как прежде»: во-первых, многим понравилось работать удаленно и не ездить в офис, а во-вторых, бывший Арт-директор, а ныне Основатель студии переманивает их в свою новую фирму, которая, за счет экономии на офисах класса А в городах России, предлагает лучшим региональным сотрудникам удаленную работу над московскими проектами с зарплатой на 30-50% выше, чем они получали ранее.

Более того, Коммерческий директор холдинга заметил, что некоторые тендеры клиентов, которые ранее выигрывал холдинг, стала выигрывать студия бывшего Арт-директора за счет более низких цен контрактов.

Генеральный директор холдинга узнает о ситуации.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Основатель студии (бывший Арт-директор холдинга) — успешно развивать свой новый бизнес, продолжить нанимать лучших людей на удаленку, пользуясь разницей в зарплатах в Москве и регионах.

HR-директор холдинга — добиться увеличения бюджета на зарплаты сотрудникам в регионах, чтобы соответствовать рыночным условиям.

Коммерческий директор холдинга — сократить все статьи расходов, кроме центрального офиса, так как наличие статусного московского офиса напрямую влияет на исход переговоров с клиентами, договориться с Арт-директором об исключении переманивания клиентов и сотрудников.

Генеральный директор холдинга — обеспечить прибыльность холдинга, сохранить ключевых клиентов холдинга и лучших сотрудников, в том числе среди топ-менеджмента.

7. Возвращение

Сотрудница возвращается из декретного отпуска и претендует на повышение должности и оклада. Как руководителю поговорить с ней, чтобы она не уволилась и нормально работала?

Ситуация "Возвращение"

В компании «Успех» Сотрудница отдела маркетинга и рекламы ушла в декретный отпуск полтора года назад. До ухода в отпуск она более чем успешно исполняла обязанности начальника отдела в течение трех месяцев. Хотя по штатному расписанию ее должность значилась как ведущий специалист.

Во время ее отсутствия произошел ряд изменений. Компания реализовала два новых крупных проекта, были приняты новые сотрудники на должность Начальника и специалиста отдела маркетинга и рекламы.

Несмотря на это, в компании, в связи с антикризисными мерами, уже второй год нет возможности повышения окладов и даже их индексации.

Настало время выхода из декретного отпуска. Сотрудница позвонила Директору и сообщила о том, что готова выйти на работу и вернуться к исполнению своих обязанностей. За несколько месяцев до этого она звонила

Директору, и в разговоре упомянула о существовании своих ожиданий на перспективу занять должность начальника отдела маркетинга и рекламы.

Сотрудница приходит на запланированную встречу с Директором. На озвученное предложение вернуться к работе ведущим специалистом, заявила, что хочет либо должности руководителя, либо повышения оклада.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор — хотел бы сохранить сотрудницу. Все предыдущие годы работы она ответственно и творчески исполняла свои функции. Но в компании действует режим экономии и о повышении оклада не может быть и речи.

Сотрудница — считает свои компетенции и опыт достойными для улучшения профессиональной позиции.

Начальник отдела маркетинга и рекламы — с нетерпением ждет возвращения ведущего специалиста из декретного отпуска. Работой в компании более чем доволен, но считает, что отдел периодически нагружают дополнительной работой, которая, во-первых не имеет отношения к маркетингу и рекламе, а во-вторых еще и никак не оплачивается.

8. Воспитательные меры

Менеджер работает с проектами (объектами) в Москве. Когда проекты в Москве закончились, ему предложили взять проект в области - или командировку на Алтай - или увольнение. Как быть?

Ситуация "Воспитательные меры"

Менеджер давно и успешно работает в московском подразделении большой компании, занимается проектами (объектами) в Москве.

Полгода назад в компанию пришёл новый Директор, который ранее работал в должности директора филиала в одном из областных центров. Вскоре после этого назначения проекты в Москве резко закончились. Новый Директор не имеет пока в Москве необходимых связей и опыта, чтобы выигрывать конкурсы и получать выгодные заказы.

Менеджеру предложили взять проект в Подмоскowie, но он отказался, поскольку объект находится далеко от Москвы, а проезд и проживание компания не компенсирует, сумма на проезд существенна для менеджера, кроме того, у него есть семья и маленький ребёнок.

Однажды Менеджера приглашает к себе Начальник отдела кадров и показывает ему приказ о командировке на объект в Алтайском крае. Командировка начинается завтра, цель — контроль работ на объекте, который по факту менеджеру незнаком, специфика работы на объекте непонятна. Начальник отдела кадров недвусмысленно намекает, что командировка — это воспитательная мера и либо Менеджер пишет заявление на увольнение, либо командировка может быть продлена минимум на два месяца.

А на дворе — всем известные условия.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Менеджер — остаться в компании, в которой он имеет вес и авторитет, а проекты со временем появятся, либо уволиться по сокращению штатов с выплатой.

Начальник отдела кадров — уволить строптивного Менеджера, не выплачивать компенсацию, не будоражить лишней раз коллектив.

Директор — уговорить менеджера поработать на объекте в Подмосковье, в случае отказа – минимизировать расходы на увольнение Менеджера и поиск нового специалиста на объект, сохранить авторитет и влияние в коллективе, которые пока невелики.

9. Дизайнер

Сотрудник приходит к директору и говорит, что хочет купить квартиру, поэтому планирует перейти в другую фирму, где ему обещают большую зарплату. Что делать? Как удержать сотрудника?

Ситуация "Дизайнер"

5 лет назад в фирму пришёл работать молодой человек на место дизайнера с испытательным сроком на полгода. Испытательный срок закончился, и дизайнер остался работать постоянно. За время работы на фирме дизайнер стал одним из лучших: блистал всегда новыми, креативными идеями, его полюбили как сотрудники, так и клиенты. Директор фирмы и финансовый директор (составивший в своё время протекцию дизайнеру) поощряли его инициативу.

Наступает день, когда дизайнер приходит в кабинет директора с заявлением, что хочет купить квартиру, но на получаемую в этой фирме заработную плату он такую роскошь себе позволить не может, и что ему предложили другую работу, которая привлекает его высокой оплатой.

Директор понимает, что ситуация критическая, потому как с уходом дизайнера фирма потеряет «генератора идей», что повлечёт за собой потерю клиентов. Повысить же зарплату до такого уровня, который обещан дизайнеру в другой фирме, данная компания себе позволить не может.

Роли и интересы:

Директор фирмы - удержать работника хотя бы на тот срок, пока не найдут ему замену, сохранить имидж фирмы и клиентуру

Финансовый директор - по возможности помочь работнику в решении его финансовых проблем, однако, не нанося при этом ущерба фирме

Дизайнер - повысить своё материальное и социальное положение, купить квартиру

10. Кадры решают всё

На предприятии успешно работает Начальник финансового отдела. На него завязан крупный проект. Начальник финотдела считает, что ему недоплачивают и хочет занять должность финансового директора. Генеральный директор и его зам задумались.

Ситуация "Кадры решают всё"

На крупном предприятии, которое стремится стать ведущей компанией на российском рынке, с недавнего времени работает Начальник финансового отдела, классный финансист.

Начальник финотдела подчиняется непосредственно Заместителю генерального директора, с которым он работал раньше и по рекомендации

которого пришёл на предприятие. За полгода, которые Начальник финотдела работает на предприятии, он достиг значительных успехов.

В компании реализуется крупный проект, которым руководит Заместитель генерального директора, и в котором Начальник финансового отдела является ключевой фигурой.

Несмотря на то, что Начальник финотдела является одним из самых высокооплачиваемых сотрудников на предприятии и имеет большие полномочия, поскольку фактически выполняет работу финансового директора, он недоволен своим положением в компании. Начальник финансового отдела считает, что его доход существенно ниже его справедливой рыночной стоимости, примерно на 100-150 тысяч рублей в месяц. Кроме того, он хочет занять позицию финансового директора предприятия.

При этом Начальник финансового отдела понимает, что быстро найти лучшее предложение на рынке крайне сложно. В настоящее время у него есть несколько предложений от других работодателей с аналогичными условиями контракта.

Заместитель генерального директора, который курирует финансово-экономический блок, знает о претензиях Начальника финотдела и не хочет усиления его авторитета, поскольку это угрожает ему лично и его авторитету. Заместитель генерального директора знает о том, что у Начальника финотдела есть предложения от других компаний, но не знает условий.

Генеральный директор — друг Заместителя генерального директора — в курсе сложившейся ситуации.

Генеральный директор при решении кадровых вопросов придерживается жёстких принципов: «незаменимых людей нет», «шантажа не потерпим».

Роли и интересы:

Начальник финансового отдела — добиться увеличения суммы дохода, остаться на предприятии, занять должность финансового директора.

Заместитель генерального директора — сохранить Начальника финансового отдела как работника на существующей должности с текущим размером дохода либо с минимальным его увеличением.

Генеральный директор — соблюсти баланс сил, сохранить авторитет своего друга — Заместителя генерального директора, сохранить Начальника финансового отдела в качестве работника, преодолеть разногласия и усилить управляемость в коллективе.

2. Проведение управленческих поединков.

3. Самоанализ участия в поединках.

4. Подведение итогов. Выводы.

Тема практической работы № 6. Факторы мотивации деятельности работников, объем часов 8.

У7 публично выступать и защищать проекты

Цель практической работы:

- формирование у студентов целостного представления о необходимости маркетингового подхода в организациях любой сферы деятельности.
- формирование у студентов умения анализировать и убедительно отстаивать свою точку зрения, совершенствование знаний, навыков и умений в маркетинговом подходе

Круглый стол по вопросам:

1. Сущность и задачи мотивации трудовой деятельности.
2. Мотивационный процесс.
3. Содержательные теории мотивации: сущность, задачи, основные представители.
4. Процессуальные теории мотивации: сущность, задачи.
5. Иерархия потребностей по Маслоу.
6. Теория потребностей МакКлелланда.
7. Двухфакторная теория Герцберга.
8. Модель мотивации по Вруму.

Ход практического занятия: организация работы в малых группах

Задание 1. Представьте основные факторы мотивации трудовой деятельности по таблице:

Фактор мотивации	Содержание	Прогнозируемые результаты

Задание 2. Выберите наиболее подходящий способ мотивации для следующих категорий работников организации, аргументируйте ответ

Должность работника	Способ мотивации	Комментарии

Задание 3. Прокомментировать задачи руководителя по использованию иерархической пирамиды А. Маслоу для мотивации подчиненных.

Задание 4. Решите ситуацию:

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – услуги.

Текущая текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Задание:

Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.

Предложить структуру пакета немонетарной мотивации.

Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

Задание 5. Проанализируйте ситуации, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы.

Ситуации:

1. Ценного специалиста по сетевому маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Из офиса директора происходит утечка информации конкуренту.
4. В адрес руководства организации постоянно поступают анонимки на
5. главного бухгалтера.
6. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Задание 6. По итогам обсуждения ситуации представители группы презентуют выводы и аргументы.

Тема практической работы № 7. Изучение типов темперамента, объем часов 4.

У7 публично выступать и защищать проекты

Цель практической работы: формирование навыков определения типов темперамента и определения характера, публичного выступления и защиты проектов.

Задание 1. Экстраверсия и интроверсия

Различают такие понятия, как экстраверты и интроверты.

Экстравертированный тип характеризуется обращенностью личности на окружающий мир. Экстравертам свойственны импульсивность, инициативность, гибкость поведения, общительность, социальная адаптация. Для интровертированного типа характерны фиксация интересов личности на явлениях собственного внутреннего мира: необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, затруднение социальной адаптации.

Тест на тему «Экстраверт или интроверт»

Инструкция: выберите один из вариантов ответа:

1. а) Мне редко бывает скучно.
б) Я часто скучаю.
2. а) Я не люблю быстрой езды.
б) Мне нравится скорость, когда замираешь от страха.
3. а) Я предпочитаю провести вечер дома с друзьями.
б) Мне больше нравится проводить время в большой шумной компании.
4. а) Иногда мне нравится быть одному (одной).
б) Я ненавижу оставаться в одиночестве.
5. а) Я предпочитаю иметь несколько близких друзей,
б) Лучше, если есть множество знакомых.
6. а) Лучше писать книги, чем что-нибудь продавать.
б) Лучше продавать что-либо, чем писать книги.
7. а) Я едва ли пойду на риск.
б) Я радуюсь любому случаю рискнуть.
8. а) Я считаю первоапрельские шуточки просто глупостью.
б) Первого апреля можно здорово повеселиться.
9. а) Едва ли вам удастся застать меня смотрящим по телевизору юмористическую передачу.
б) По-моему, юмористические передачи очень хорошие.
10. а) Я люблю разговоры на отвлеченные темы.
б) Чем о чём-то рассуждать, лучше что-нибудь сделать.
11. а) Во время игры в прятки я спрячусь за деревом.
б) Во время игры в прятки я спрячусь на дереве.

- 12.а) Я избегаю толпы.
б) Я хорошо себя чувствую в толпе.
- 13.а) Я не люблю танцевать.
б) Я люблю танцевать.
- 14.а) Машины с открытым верхом опасны, лучше в них не ездить.
б) На машинах с открытым верхом ездить веселей.
- 15.а) Я предпочитаю действовать за кулисами.
б) Мне больше нравится быть на сцене.

Ключ к тесту

Подсчитайте количество ответов «а» и «б».

- 10 или больше «а» означает, что вы, скорее всего, интроверт. Вам лучше, когда людей вокруг вас немного. У вас может возникнуть ощущение усталости и раздражительности, если вы находитесь среди большой группы людей.
- 10 или больше «б» означает, что вы экстраверт. На людях вы чувствуете себя лучше всего. Вы можете ощущать, что это наполняет вас энергией, возникает желание действовать.

Задание 2. Основные типы темперамента и их свойства

Темперамент – это совокупность индивидуальных особенностей личности, характеризующих динамическую и эмоциональную сторону ее деятельности и поведения. Существуют диагностики, позволяющие определить тип темперамента.

Тест на тип темперамента А. Айзенка

Инструкция: Ответьте на 57 вопросов либо «да», либо «нет».

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы встряхнуться, испытать возбуждение?
2. Часто ли Вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут одобрить или утешить?
3. Считаете ли Вы себя безобидным человеком?
4. Очень ли трудно Вам отказаться от своих намерений?
5. Вы обдумываете свои дела не спеша, предпочитаете подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли Вы сдерживаете свои обещания, не считаясь с тем, что Вам это невыгодно?
7. Часто ли у Вас бывают спады и подъёмы настроения?
8. Вообще, Вы действуете и говорите быстро, не задерживаясь для обдумывания?
9. Возникало ли у Вас чувство, что Вы несчастный человек, хотя серьёзной причины для этого не было?
10. Верно ли, что Вы почти на всё могли бы решиться, если дело пошло на спор?
11. Вы смущаетесь, когда хотите завязать разговор с незнакомым человеком?
12. Бывает ли, что разозлившись, Вы выходите из себя?
13. Часто ли бывает, что Вы действуете под влиянием минуты?
14. Часто ли Вас терзают мысли о том, что чего-либо не следовало делать или говорить?
15. Предпочитаете ли Вы книги встречам с другими людьми?
16. Верно ли, что Вас довольно легко задеть?
17. Вы любите часто бывать в компании?
18. Бывают ли у Вас мысли, о которых неудобно рассказывать другим?
19. Верно ли, что Вы иногда полны энергии так, что всё горит в руках, а иногда вялые?

20. Предпочитаете ли иметь поменьше приятелей, но зато особенно близких?
21. Вы много мечтаете?
22. Когда на Вас кричат, отвечаете тем же?
23. Часто ли Вас терзает чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли Вы дать волю чувствам и вовсю повеселиться в шумной компании?
26. Можно ли сказать, что нервы бывают у Вас часто натянуты до предела?
27. Вы слывёте за человека весёлого и живого?
28. После того как дело сделано, часто ли Вы мысленно возвращаетесь к нему, думая, что могли бы сделать лучше?
29. Вы обычно чувствуете себя спокойным, когда находитесь в компании?
30. Бывает ли, что Вы передаёте слухи?
31. Бывает ли, что Вам не спится из-за того, что разные мысли лезут Вам в голову?
32. Если хотите узнать о чём-нибудь, то предпочитаете прочитать в книге, чем спросить у друзей?
33. Бывает ли у Вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли Вам работа, требующая пристального внимания?
35. Бывают ли у Вас приступы дрожи?
36. Если бы Вы знали, что никогда сказанное Вами не будет раскрыто, всегда бы высказывались в духе общепринятого?
37. Вам неприятно бывать в компании, где подшучивают друг над другом?
38. Вы раздражительны?
39. Вам нравится работа, которая требует быстроты действия?
40. Верно ли, что Вам нередко не дают покоя мысли о разных неприятностях и ужасах, которые могли бы произойти, хотя всё закончилось благополучно?
41. Вы медлительны и неторопливы в движениях?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидания или на работу?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Вы любите поговорить настолько, что никогда не упустите удобный случай с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-либо боли?
46. Вы чувствовали бы себя несчастным, если долго не смогли бы видеться со своими знакомыми, друзьями?
47. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?
48. Среди людей, которых Вы знаете, есть ли такие, которые Вам явно не нравятся?
49. Можете ли Вы сказать, что Вы уверенный в себе человек?
50. Обидитесь ли Вы, если покритиковать недостатки Ваши и Вашей работы?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?
53. Вам трудно внести оживление в скучную компанию?
54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?
55. Вы беспокоитесь о своём здоровье?
56. Вы любите подшучивать над другими?
57. Страдаете ли Вы от бессонницы?

Обработка результатов

Если ответ совпадает с указанным в ключе, то ему присваивается один балл.

- **Искренность:** «да» на вопросы 6, 24, 36; «нет» на вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54.
- **Нестабильность:** «да» на вопросы 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.
- **Экстраверсия:** «да» на вопросы 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 56; «нет» на вопросы 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51, 53.

Если показатель искренности составляет больше 5 баллов, то ответы были неискренни. Далее смотрим, куда попадает Айзенк.



Задание 3. Определение типа темперамента по формуле Белова

Инструкция: из 80 пунктов отметьте только те, которые вам свойственны.

1. Безропотны, покорны
2. Болезненно чувствительны и легко ранимы
3. Бываете агрессивным забиякой
4. Быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь на другую
5. Быстро засыпаете и пробуждаетесь
6. Быстро остываете, если что-то перестаёт вас интересовать
7. Быстро утомляетесь
8. Веселы и жизнерадостны
9. Впечатлительны до слезливости
10. Выносливы и работоспособны
11. Доводите начатое дело до конца
12. Затрудняетесь установить контакт с новыми людьми
13. Инертны, малоподвижны, вялы
14. Легко переживаете неудачи и неприятности
15. Легко переносите одиночество
16. Легко приспосабливаетесь к разным обстоятельствам
17. Легко сдерживаете порыв
18. Любите аккуратность во всём
19. Малоактивны и робки
20. Мало восприимчивы к одобрению или порицанию
21. Медленно включаетесь в работу и переключаетесь с одного дела на другое
22. Молчаливы и не любите попусту болтать
23. Настойчивы в достижении поставленной цели
24. Находчивы в споре
25. Не верите в свои силы
26. Не доводите начатое дело до конца
27. Незлобливы, проявляете снисходительное отношение к колкостям в свой адрес
28. Не растрчиваете попусту сил
29. Невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника
30. Невыдержанны и вспыльчивы
31. Незлопамятны и боязливы
32. Несобранны, проявляете поспешность в решениях
33. Нетерпеливы

34. Нетерпимы к недостаткам
35. Неуравновешенны и склонны к горячности
36. Неусидчивы, суетливы
37. Неустанно стремитесь к новому
38. Неустойчивы в интересах и склонностях
39. Обладаете быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью
40. Обладаете всегда бодрым настроением
41. Обладаете выдержкой
42. Обладаете выразительной мимикой
43. Обладаете громкой, быстрой отчётливой речью, сопровождающейся живыми жестами и выразительной мимикой
44. Обладаете резкими порывистыми движениями
45. Обладаете слабой тихой речью, иногда снижающейся до шёпота
46. Обладаете спокойной, ровной речью, с остановками
47. Общительны и отзывчивы, не чувствуете скованности
48. Осторожны и рассудительны
49. Последовательны и обстоятельны
50. Постоянны в своих интересах
51. Предъявляете высокие требования к себе и окружающим
52. Работаете рывками
53. Резки и прямолинейны в отношениях с людьми
54. Решительны и инициативны
55. Ровны в отношениях со всеми
56. С трудом приспосабливаетесь к новой обстановке
57. С увлечением берётесь за любое новое дело
58. Сдержанны и терпеливы
59. Склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться
60. Склонны к подозрительности, мнительны
61. Склонны к резким сменам настроения
62. Склонны к риску
63. Склонны переоценивать себя
64. Склонны уходить в себя
65. Скрытны и необщительны
66. Сохраняете самообладание в неожиданной и сложной обстановке
67. Спокойны и хладнокровны
68. Способны быстро действовать и решать
69. Способны быстро схватывать новое
70. Стеснительны и застенчивы
71. Стремитесь вызвать сочувствие и помощь других
72. Строго придерживаетесь выработанного распорядка дня, системы в работе
73. Теряетесь в новой обстановке
74. Тяготитесь однообразием будничной кропотливой работы
75. Умеете ждать
76. Упрямы
77. Чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию
78. Чрезмерно обидчивы
79. Чувствуете подавленность и растерянность при неудачах
80. Энергичны и деловиты

Обработка результатов

Необходимо определить процентное соотношение типов темперамента, к которым относятся отмеченные пункты:

- Меланхолик: 1, 2, 7, 9, 12, 15, 19, 25, 29, 45, 51, 60, 64, 65, 70, 71, 73, 77, 78, 79.

- Сангвиник: 4, 5, 6, 8, 10, 14, 16, 23, 26, 38, 40, 43, 47, 57, 59, 63, 66, 69, 74, 80.
- Флегматик: 11, 13, 17, 18, 20, 21, 22, 27, 28, 41, 46, 48, 49, 50, 55, 56, 58, 67, 72, 75.
- Холерик: 3, 24, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 42, 44, 52, 53, 54, 61, 62, 68, 76.

Если процентное содержание какого-либо типа темперамента составляет от 40% и более, то он считается преобладающим в человеке. Если доля типа 30-39%, то его качества выражены в человеке достаточно ярко. 20-29% – качества выражены заметно, и их надо учитывать. 10-19% – выражены слабо, а менее 10% вообще не в счёт.

Основной, доминирующий темперамент проявляется на близкой психологической дистанции (в знакомой обстановке, с близкими людьми) в комфортной психологической атмосфере.

Второй по степени убывания - дополнительный темперамент, ярче проявляется на самой далекой психологической дистанции - в формальном общении с другими, чаще посторонними людьми.

Третий тип темперамента проявляется в формальной обстановке, на далекой психологической дистанции (официальные отношения с руководством, подчиненными или партнерами из других организаций, просто незнакомыми людьми). Этот тип темперамента можно назвать ролевым, т.к. человек в такой ситуации скован условностями, и, адаптируясь к социуму, играет определенную социальную роль.

Четвертый тип темперамента, реже всего проявляющийся у человека, характерен для стрессовых ситуаций или тех, которые принято называть форс-мажорными (крах фирмы и неожиданное увольнение, тяжелая болезнь или смерть близкого человека, какое либо стихийное бедствие: пожар, наводнение и т.д.).

Холерический тип. Действия холерика обычно порывисты, он отличается повышенной возбудимостью, большой эмоциональностью. Холерический темперамент проявляется в инициативности, энергичности, активности. Человеку с таким типом темперамента свойственна импульсивность, возбудимость, а в некоторых случаях несдержанность, нетерпеливость, необдуманность, вспыльчивость, раздражительность. Холерик чувствует азарт, встречаясь с трудностями. Он любит риск и активное времяпрепровождение. Временами склонен переоценивать свои возможности. Энергичен, но не всегда способен довести дело до конца. В общении проявляется импульсивность, эмоциональность, открытость и прямолинейность, иногда агрессивность. У холерика очень широкий круг общения и контактов, но отношения с большей частью окружения довольно поверхностные. В компаниях холерик часто играет роль лидера или заводилы. Речь холерика отличается быстротой, иногда сбивчивостью, всегда эмоционально окрашена, подкрепляется яркой жестикуляцией и мимикой. Холерик стремится к новому и быстро устает от однообразной деятельности, неусидчив. Быстро принимает решения, однако нередко сожалеет о них и пересматривает свою позицию. Работоспособность сильно зависит от настроения, которое вообще часто меняется.

Сангвинический тип. Сангвиник быстро приспосабливается к новым условиям, сходится с людьми, общителен. Чувства у сангвиника легко возникают и сменяются, мимика богатая, выразительная. Человеку с преобладанием сангвинического темперамента свойственна открытость и доступность, а в некоторых случаях беззаботность, поверхностность, непостоянство.

Сангвиник воспринимается в коллективе как активный, жизнерадостный и доброжелательный человек. Он отличается уравновешенностью; можно сказать, что он беспокоен внешне, но спокоен внутри. Его характеризует высокая работоспособность, умение долго сосредоточиваться на задаче и легкая переключаемость с одной задачи на другую, при этом – склонность к некоторой поверхностности. В общении сангвиник открыт, его речь выразительна, он хорошо сдерживает эмоции, настроен обычно добродушно и оптимистично. Сангвиник общителен, у него обычно широкий круг контактов и несколько близких друзей, он легко устанавливает новые контакты. Для сангвиника характерна стабильная самооценка, которая может быть адекватной или слегка завышенной. Сангвиники обычно обладают хорошими организаторскими способностями.

Флегматический тип. У представителей флегматического темперамента новые формы поведения формируются медленно, но являются стойкими. Как правило, флегматик редко выходит из себя, ровен и спокоен в общении. Обычно это вдумчивый, миролюбивый, старательный и размеренный человек, но в некоторых случаях могут проявляться пассивность, вялость и безучастность к окружающему, лень и безволие.

Это самый стабильный тип нервной системы. Типичный флегматик отличается уравновешенностью, стрессоустойчивостью, низкой эмоциональностью. Его характеризует медленный темп речи, движений и деятельности. Однако знакомую деятельность флегматик выполняет в среднем темпе и с высокой точностью. В общении флегматик – это уравновешенный, спокойный, немногословный, рассудительный человек, потребность в общении у флегматика невысока, круг контактов обычно довольно узкий. Флегматик

обычно долго колеблется в выборе решений, но, раз приняв решение, методично следует своему выбору. Для флегматика важна привычная и спокойная обстановка, порядок во всем, он очень устает от суеты и форс-мажоров. Флегматик постоянен в своих интересах и в отношениях. Умеет доводить начатое до конца, притом что включаться в работу может довольно долго.

Меланхолический тип. Людей с меланхолическим типом темперамента отличает повышенная чувствительность, сдержанность и обстоятельность. Проявление эмоций у меланхолика едва заметно. Меланхолик раним, бывает тревожен. Однако его переживания не особенно заметны внешне: в коллективе меланхолик обычно достаточно замкнут. Круг его общения узок, однако отношения с людьми складываются у него прочные и глубокие. Спокойно переносит меланхолик и одиночество. Он быстро устает от общения, особенно с малознакомыми людьми, при этом в общении он тактичен, внимателен, наблюдателен. Меланхолику важна поддержка и одобрение, он с трудом переносит неудачи и болезненно воспринимает критику. В деятельности способен проявлять тщательность, исполнительность, быть очень внимательным к деталям.

Задание 4. Подготовка и защита мини проекта.

Работа по ситуации: Вы – президент частной фирмы. Продумайте вид деятельности. Определите, лиц каких типов темперамента вы хотели бы видеть на следующих должностях и почему: биржевой агент, ваш заместитель, секретарша, агент по рекламе, агент по связям с общественностью, бухгалтер, продавец, водитель транспорта, охранник, референт, имиджмейкер».

Используя персональный компьютер и интернет, оформить в виде мини проекта и выступить с защитой.

Тема практической работы № 8. Характеристика систем коммуникаций применительно к научным школам, объем часов 4

У7 публично выступать и защищать проекты

Цель практической работы: ознакомить со связующей функцией управления – коммуникациями, ознакомить студентов с технологией формирования коммуникационной среды в организации., сущностью коммуникационного процесса.

Задания:

Задание 1. Круглый стол по вопросам:

1. Сущность коммуникации в организации.
2. Этапы коммуникации.
3. Дать общую характеристику коммуникативного процесса
4. Преграды в организационных коммуникациях и способы их преодоления

Задание 2. Охарактеризовать системы коммуникаций относительно изученных научных школ.

Признаки	<u>Школа научного управления</u>	<u>Школа человеческих отношений</u> и поведенческие науки	Школа количественных методов
----------	--	---	------------------------------

1. Важность коммуникации			
2. Цель коммуникации			
3. Направление коммуникационных потоков			
4. Основные проблемы коммуникаций			

Ключ к практической работе:

Признаки	<u>Школа научного управления</u>	<u>Школа человеческих отношений</u> и поведенческие науки	Школа количественных методов
1. Важность коммуникации	Относительно невелика, в основном важны вертикальные потоки сообщений от руководства к рядовым членам организации	Относительно важна, но ограничивается общением между людьми на одном организационном уровне	Очень важна. Коммуникация — это связывающий элемент всех частей организации
2. Цель коммуникации	Передавать приказы, распоряжения, информацию о заданиях. Обеспечение координации в процессе выполнения	Обеспечение горизонтального взаимодействия работников. Способствование процессу коллективного принятия решения	Контроль и координация, обеспечение информацией для принятия решений, адаптация организации к изменениям во внешней среде
3. Направление коммуникационных потоков	Вертикальное (сверху вниз) — от администрации к рядовым членам, для того чтобы заставить или убедить их следовать инструкциям руководителя	Горизонтальное — между членами неформальных рабочих групп; вертикальное — между рабочими и администрацией, для того чтобы обеспечить их участие в принятии	Все направления внутри систем, включая пересечение иерархических уровней с выходом во внешнюю среду организации

		решений	
4. Основные проблемы коммуникаций	Нарушение коммуникаций, связанное с обходом иерархических уровней и слишком большим диапазоном контроля	Наличие слухов, передаваемых по скрытым каналам. Не всегда эффективная формальная система коммуникаций из-за наличия неформальных коммуникаций	Перегрузки, искажения; отсутствие реакции на отрицательную обратную связь

Задание 3. Выполните тест ***Ваша коммуникабельность***

Предлагается 16 вопросов, на каждый из которых надо ответить однозначно: «да», «иногда», нет.

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли вас из колеи ее ожидание?
2. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже невмоготу?
3. Вызывает ли у вас сомнение и неудовольствие выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?
4. Вам предлагает выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли вы, когда незнакомый человек на улице обращается к вам с просьбой показать ему дорогу, назвать время, ответить на какой-либо еще вопрос?
7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл отдать вам 100 рублей. Которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане или столовой вам дали явно недоброкачественное блюдо – промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была – в магазине, кассе кинотеатра. Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения, нежели встать в хвост и томиться в ожидании?
12. Бойтесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. Есть ли у вас сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений вы не примите?
14. Услышав где-нибудь в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли вы промолчать и не вступать в спор?
15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение) в письменном виде, чем в устной форме?

А теперь подсчитайте очки: за каждое «да» - 2 очка, «иногда» - 1 и «нет» - 0 очков.

30-32 очка. Вы явно некоммуникабельны и это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

25-29 очков. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете особенность вашего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только недовольством, в вашей власти переломить эти особенности вашего характера. Разве не бывает, что при какой-нибудь сильной увлеченности вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19-24 очка. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми вы сходитесь с оглядкой, в споры и дискуссии вступаете неохотно. В ваших высказываниях порой много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

18-24 очков. У вас нормальная коммуникабельность, вы любознательны. Охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпимы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

9-13 очков. Вы весьма общительны, порой даже сверх меры. Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих, охотно знакомитесь с новыми

людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете заставить себя не отступать.

4-8 очков. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом, вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие в дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

3-0 очков. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разных конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям – и на работе, и дома, и повсюду трудно с вами. Вам бы поработать над собой и своим характером. Прежде всего воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительное отношение к людям, наконец, подумайте и о своем здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.

Задание 4. Найдите тему для разговора в малой группе, которая может быть интересна другим людям.

Провести самоанализ:

- удалось ли вам настроиться на собеседников?
- Увлёк ли вас и ваших собеседников разговор?
- Улучшилось ли взаимопонимание после разговора между участниками вашей группы.
- Какие коммуникационные барьеры проявились в вашем общении.

Ожидаемые результаты:

-осознание важности делового общения, а так же поиск новых приемов для общения

Методические указания: Работа проводится в малых группах для возможности совместного обсуждения и аргументации.

Задание 5. По итогам обсуждения учебных ситуаций представители группы презентуют выводы и аргументы.

Тема практической работы № 9. Практическая ролевая игра «Менеджер-Заказчик», объем часов 4.

У2 работать с рекламой в средствах массовой информации;

У3 проводить процедуры согласования макетов рекламного продукта с заказчиком;

У7 публично выступать и защищать проекты

Цель практической работы: формирование умений работать с рекламой в средствах массовой информации, проводить процедуры согласования макетов рекламного продукта с заказчиком, публично выступать и защищать проекты.

Задание 1. Ролевая игра «Выявление потребностей заказчика»:

1 Этап – Преподаватель проводит жеребьёвку и выбирает 3 пары для Ролевой игры: Менеджер-Заказчик. Заказчику выдаются вводные карточки:

1. Тип заказчика по его структуре
2. Участвуют ли в тендерах
3. Как реализуют продукт
4. Какой нужен тираж
5. Рынок сбыта

(Для уточнений Менеджера можно также продумать какой нужен дизайн, какие веса рассматриваются, с фурнитурой или без, со спецотделкой или без).

Менеджеру же в свою очередь выдаётся карточка с описанием отношений с Заказчиком:

1. Работают с нами давно, но поменялся ЛПР
2. Работают с нами давно, не первый год, ЛПР Ваш старый приятель.
3. Работают с нами недавно, только 1 год.
4. До этого не работали совсем. КДО не установлено.

Остальные участники игры чётко фиксируют себе следующее:

1. Всё ли узнал Менеджер у Заказчика? Если нет, то что не узнал? Если да, то что можно было бы узнать попутно?
2. Какие вопросы задавал и какие ответы получал (точные или неточные?)
3. Правильно ли Менеджер услышал Заказчика по тем позициям, о которых спрашивал?
4. Удалось ли установить КДО с Заказчиком?

2 Этап – Сам разговор! Разговор длится 5 минут! По истечении 4 минут.

Судья (тренер) останавливает разговор Менеджера с Заказчиком и просит из

каталога выбрать 3 позиции, которые бы подошли Заказчику на его взгляд, исходя из потребностей Заказчика.

3 Этап – Оценка разговора участниками:

· Удалось ли Менеджеру выполнить все задачи, которые перед ним стояли?
(ДА/НЕТ)

· Отправили бы Вы Менеджера вместо себя на переговоры с Заказчиком?
(ДА/НЕТ)

Завершающий этап: Обратная связь от Заказчика, Участников и Преподавателя.

Задание 2. Ролевая игра «Менеджер-Заказчик»:

1 Этап – Преподаватель проводит жеребьёвку (кому-то достанется роль Менеджера, кому-то роль Заказчика). Задача Менеджера оставаться всегда конструктивным, лояльным к Заказчику, в какой-то степени быть настойчивым, но в тоже время доброжелательным, следить за эмоциями оппонента, быть чутким и заботливым.

1. Упражнение: Преподаватель спрашивает у команды, какие бывают Заказчики, наши собеседники, с кем мы говорим по телефону? (ВАЖНО! Не навешивать ярлыки на Заказчика, а из опыта рассказать, какие бывали ситуации с Заказчиками, которые мы принимали, как данность).

Заказчики (ЛВР/ЛПР) делятся на несколько типов:

1. Доброжелательный, заинтересованный в диалоге, но неуверенный, сомневающийся;
2. Прямолинейный, настойчивый, уверенный, принимающий и доказывающий свою точку зрения;
3. Заинтересованный в сделке, но Заказчик спешит и боится опоздать на встречу;
4. Не настроенный на разговор в данный момент, так как много работы, и вообще некогда;
5. ЛВР, который только начал работать в этой структуре (внешне приглашенный специалист, который работает от силы 2 месяца);
6. Не понимает то, что Вы ему говорите, постоянно переспрашивает;
7. Плохая связь, Заказчик всё время пропадает;
8. Заказчик в приподнятом настроении, соглашается на всё, что вы говорите (видимо у него скоро отпуск, или близится какой-то праздник);
9. На каждое Ваше предложение возражает («дорого», «нет», «да что смеяться то»);
10. Принимает предложения, но конкретного ничего сказать не может;
11. Задаёт много вопросов и мало отвечает на вопросы Менеджера;
12. Пытается выговориться, поговорить о всём, кроме дела;
13. Скептически настроен к предложениям, пассивен в разговоре;
14. Много упрекает в чём-то не самого Менеджера, а компании упаковки;
15. С недоверием относится к компании (так как в прошлом был негативный опыт);
16. Часто перебивает Менеджера, не слушает.

Участники кому, досталась роль Заказчика от 1 до 16 загадывают число и получают ещё 1 карточку с описанием их типа, который они будут проигрывать во взаимодействии с Менеджером. Далее переходим к упражнению номер 2.

2. Упражнение: Преподаватель задаёт вопрос: «Давайте вспомним основные цели на звонок, которые каждый Менеджер для себя ставит в разговорах с Заказчиком»:

Ситуации и цели:

Ситуации:.....

Цели на звонок

Установление / поддержание КДО

- Познакомиться или напомнить о себе.
- Уточнить результаты работы клиента за прошлый сезон.
- Собрать общую информацию по плану работы на новый сезон.
- Есть ли изменения по ЛПР.
- Выявить первичные потребности.

Презентация каталога

- Договориться на отправку нового каталога для рассмотрения и дате обсуждения.
- Уточнить выбранные позиции и критерии выбора.
- Вникнуть в потребность клиента более глубоко.
- Продаем презентуя по каталогу исходя из потребности клиента.
- Формируем итоговую потребность, объемы, позиции.

Продаем по образцам

- Договориться на отправку образцов по потребности клиента.
- По факту прихода уточнить, собрали ли образцы, договариваемся о дате обсуждения.
- Презентуем коробки, просим рассмотреть конкретные позиции.
- Делаем акценты на свойствах(качество, дизайн, спец. отделка, форма и т.д.)
- Работаем с возражением, предлагаем альтернативные варианты.
- Уточняем сроки принятия решения.

Выбор поставщиков

- В период принятия решения звоним чаще.
- Уточняем какие позиции будут закрыты нашей продукцией.
- Если часть потребности клиента закрывает конкурент, выясняем причину, работаем с возражениями.
- Озвучиваем акционные предложения.

Выявление тендерных запросов

- Если заказчик работает по тендерам, звоним чаще.
- Выявляем новые потребности.
- Рассказываем про акции и интересные предложения.
- Новые коробки в производстве

Подписание спецификаций

- Коммуникация с заказчиками, которые поданы в план спецификаций.
- Форсируем сроки подписания.

- Снимаем возражения и опасения которые могут мешать.
- Увеличиваем сумму заявки (расширяем ассортимент, предлагаем акционные позиции).

Доп. продажа до отгрузки

- Стараемся выявить новые потребности.
- Напоминаем про акционные предложения.
- Рассказываем про самые популярные позиции в сезоне.
- Повторно уточняем договоренности по отгрузке.

Дозаказы после отгрузки

- Уточняем все ли расфасовали как прошла эта партия.
- Выявляем новые потребности или стараемся их сформировать.
- Повторно рассказываем про акционные предложения.

Согласование очной встречи

- Сбор необходимой информации для встречи
- Согласование даты и места встречи
- Прозвон ЛПР перед встречей

2 Этап: Парам Менеджер-Заказчик Преподаватель даёт одну из вышеописанных ситуаций.

Участники самостоятельно формируют себе легенду, опираясь на карточки-помощники (где описана основная информация о Заказчике: это вид Заказчика в зависимости от его структуры, рынок сбыта, тираж, участие в тендерах, занимаются упаковкой и/или подарками).

Информация, которая известна Менеджеру на этапе начала ролевой игры:

Название компании; имя ЛПР/ЛВР.

3 Этап: Разговор! Время на разговор – 5 минут.

На что необходимо обращать внимание во время проведения диалога:

Менеджер не понял свою задачу/роль (был не тактичен, груб), не уловил суть и целей ситуации, не уловил тип Заказчика и как с ним необходимо было выстраивать отношения и телефонный разговор.

Менеджер понял свою задачу/роль, но целей в ситуации не добился, «тип» Заказчика не уловил (либо едва были какие-то соображения). а вместе с тем и принцип работы с ним

Менеджер понял свою задачу/роль, в целом понял ситуацию и цели, которые ему нужно достигнут в ходе телефонного разговора, но во время проигрывания ситуации некоторые цели потеряли либо не спросил. «Тип» Заказчика смог понять, но не смог понять, как с ним работать, либо были какие-то попытки наладить контакт.

Менеджер понял свою задачу/роль, в целом понял ситуацию и цели, которые ему нужно достигнут в ходе телефонного разговора; во время проигрывания ситуации достиг всех целей на звонок, определил тип Заказчика и подстраивался под него.

Менеджер понял свою задачу/роль и сделал даже больше этого (установил контакт без каких-либо усилий; цели на звонок были поняты и достигнуты в ходе проигрывания ситуации; в разговоре с Заказчиком были заданы вопросы, которые выписывались за рамки целей на звонок (Менеджер узнал

больше, чем предполагает ситуация); «Тип» Заказчика легко понял и сумел с ним найти контакт, знал, как с ним работать.

4 Этап: Оценка проигрывания ролей Менеджер-Заказчик (Оцениваем Менеджера!).

Выдаётся карточка для оценки. Каждый участник оценивает Менеджера по следующему принципу:

- Удалось ли Менеджеру выполнить цель на звонок? (ДА/НЕТ)
- Отправили бы Вы Менеджера вместо себя на переговоры с Заказчиком? (ДА/НЕТ)

Завершающий этап: Обратная связь от Заказчика, Участников и Преподавателя.

3. Дополнительное Упражнение «По каким инфоповодам мы можем звонить Заказчикам, помимо основных?»:

1. Новинки, улучшения в продукте;
2. Специально подготовленные полезные материалы;
3. Вебинары, конференции, бизнес-завтраки;
4. Акции, спецпредложения, выгодные условия покупки;
5. Возможность попробовать продукт или услуги нашей компании;
6. Горячие новости, важная информация;
7. Значимые события или даты;
8. Ситуация на рынке, сезонность;
9. Дни рождения компании, ЛВР/ЛПР, день рождения ребенка, день рождения сотрудничества, подарки;
10. Праздники (Общегосударственные, профессиональные, отраслевые, прочие).

Задание 3. Самоанализ по участию в ролевых играх.

Подведение итогов. Выводы.

Тема практической работы № 10. Разработка и принятие управленческого решения, объем часов 4.

У7 публично выступать и защищать проекты

Цель практической работы: сформировать навыки принятия управленческого решения.

Задания:

Задание 1. Круглый стол по вопросам:

1. Принятие решений как связующая функция управления.
2. Виды управленческих решений и подходы к принятию решений.
3. Факторы, влияющие на принятие решений.
4. Методы подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

5. Каковы основные требования к управленческим решениям

Задание 2. Решение учебных ситуаций:

1. Организация «А» стала терять свои конкурентные преимущества на рынке, что привело к снижению уровня конкурентоспособности выпускаемых ею офисных кресел, ее стала вытеснять с рынка организация «Е». Чтобы снова успешно завоевать часть рынка, организации «А» необходимо правильно разработать управленческое решение о наборе потребительских свойств выпускаемой продукции. Какие управленческие решения разработали бы Вы в данной ситуации, если бы были менеджером организации «А»

2. Предположите, что Вы создали малое предприятие по производству кондитерских изделий и хотите. Чтобы вашу продукцию использовали в качестве перекусов во время работы. Какое решение Вы примите об ассортименте выпускаемой Вашей организацией продукции.

Задание 3. Участие в деловой игре.

Деловая игра «МОЗГОВОЙ ШТУРМ»

Концепция игры: метод мозгового штурма (мозговая атака, brainstorming) — оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения. Затем из общего числа высказанных идей отбираются наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

Сценарий игры:

1. Подготовительный этап

1. Формирование группы участников из числа студентов.
2. Создание экспертной группы, состоящей из преподавателя и наиболее подготовленных студентов.
3. Подготовка проблем и вопросов для обсуждения.
4. Подготовка ТСО (ноутбук, проектор, разноцветные стикеры, мел, доска)

Вопросы для обсуждения:

Обосновать выбор решения (предложить свой вариант) по обсуждаемой проблеме:

Кейс-ситуация

В городе через месяц будет отмечаться День города, на котором планируется проведение концерта звёзд эстрады. На заседании Городской думы обсуждается вопрос об организации праздничных мероприятий и выделении бюджетных средств на их подготовку. Предполагается, что продажа билетов на концерт, а также выручка от торговли сувенирами по полнят бюджет города. Рассматриваются два возможных варианта проведения концерта – под открытым небом или в зале городского театра. Финансовый результат концерта зависит от погоды, которая будет в День города. В случае солнечной погоды, очевидно, выгоднее проводить концерт под открытым небом, так как вместимость открытой площадки больше. Если концерт будет проходить в помещении, многие горожане в хорошую погоду, возможно, предпочтут гулять или работать в огородах. В случае дождя концерт лучше провести в театре – мокнуть под зонтом на улице согласится не каждый, однако количество мест в зале и торговые площади ограничены. Таким образом, каждый из двух вариантов решения имеет плюсы и минусы. Решение необходимо принять заблаговременно, чтобы было достаточно времени для подготовки выбранного варианта. Дума поручила подготовить к заседанию следующую информацию, необходимую для принятия решения: - городскому гидрометцентру – оценить вероятность солнечной и дождливой погоды в День города; - рабочей группе, состоящей из организаторов концерта, социологов и предпринимателей, – оценить ожидаемый доход от различных вариантов проведения концерта. Чистый доход от проведения концерта был оценен следующим образом: вероятность прогноза солнечной погоды составляет 60%, в этом случае доход от проведения концерта под открытым небом составит 500 тыс.руб., в зале театра-375 тыс.руб. При дождливой погоде доход от проведения концерта под открытым небом составит 100 тыс.руб., в зале театра 250 тыс.руб. Разработайте и примите управленческое решение по данному вопросу.

2.Основной этап

1. По проблеме для обсуждения участники высказывают по очереди любые предложения в точной и краткой форме, ведущий записывает все предложения (на доске, плакате) без критики их практической применимости.

2. Высказанные предложения обсуждаются. Группе необходимо найти возможность применения любого из высказанных предложений или наметить путь его усовершенствования. На данном этапе возможно использование различных форм дискуссии.

3. Группа представляет презентацию результатов по заранее оговоренному принципу:

- самое оптимальное решение,
- несколько наиболее удачных предложений;
- самое необычное решение и т.п.

3. Завершающий этап

1. Подведение итогов, определение победителей.
2. Выводы об эффективности «мозгового штурма»

Задание 4. По итогам обсуждения кейс-ситуации представители группы презентуют выводы и аргументы

Тема практической работы № 11. Игра «Управленческие поединки» с ситуациями, направленными на управленческие решения руководителя, объем часов 8

У4 проводить презентацию рекламного продукта;

У7 публично выступать и защищать проекты

Цели практической работы:

- направленность на сотрудничество и деловые переговоры (когда обе стороны учитывают интересы друг друга)
- совершенствование своей персональной технологии принятия управленческих решений, в том числе нестандартных
- развитие лидерской позиции и поведения
- расширение Картины Мира
- оттачивание переговорного мастерства
- расширение арсенала управленческих инструментов
- оценку личных способностей решать управленческие ситуации различной сложности на высоком уровне эффективности, в условиях неопределенности и/или в ситуации дефицита времени
- развитие навыков прогнозирования, принятия стратегических решений
- возможность попробовать себя в различных социальных и управленческих ролях
- умение посмотреть на ситуацию глазами партнёра, коллеги, подчиненного и др.
- развитие навыков объективной оценки ситуации и людей, качественного предоставления обоснованной обратной связи

- формирование готовности к неожиданным ситуациям в практической деятельности и понимание развития событий в случае принятого решения на два шага вперед
- развитие стрессоустойчивости, умения регулировать собственным состоянием, управлять эмоциональным состоянием партнёра по игре
- формирование навыков публичного выступления, быстрой реакции, аргументации своей позиции

Задания:

5. Изучите теоретический материал:

Управленческий поединок в первую очередь учит мастерству публичного выступления, быстрой реакции и умению находить нужные слова и аргументы для убеждения собеседника. Исходя из этого, можно понять, что происходит действо перед публикой, в присутствии большого количества людей, которые смотрят, оценивают и живо реагируют на происходящее. По большому счету, это игра, требующая применения всех талантов, интеллекта, артистизма. Участвуют в поединке два человека, перед которыми ставятся определенные задачи, чаще всего противодействующие друг другу. В ходе разговора необходимо убедить собеседника в своей точке зрения и побудить его принять нужное решение.

Длительность одного поединка – не более 10 минут, если он затягивается, то считается несостоявшимся, так как заведомо не будет иметь никакого решения. Предмет поединка – рабочая ситуация из жизни, из управленческой деятельности. По итогам беседы-спора команда судей определяет победителя, одновременно указывает на ошибки в проведении переговоров и дает советы – в какой области у сотрудника проблемы и над чем стоит поработать. Каждый из игроков на протяжении всего мероприятия может побывать в самых разных ролях, он может стать участником поединка, автором кейсов, то есть описаний исходных ситуаций, тренером, судьей, а также аналитиком и очевидцем.

За стол переговоров садятся два игрока и два секунданта, которые выступают в роли советников и следят за соблюдением правил игры. Перед началом боя рефери зачитывает условия предлагаемой ситуации. В ней прописываются как обстоятельства, предшествующие моменту битвы, так и скрытые интересы участников. Предлагается на выбор 3 роли, две из которых участники выбирают в каждом раунде. Поединок длится 4 минуты, после чего игроки меняются ролями. Сценарии прописаны так, что один обязательно нападает, а другой вынужден защищаться. После того, как бой закончился, выступают члены судейской комиссии, разделенные на три роли. Каждый из судей, аргументируя свою позицию, выбирает одного игрока, к кому бы он устроился на работу, доверил вести переговоры или назначил управленцем своей собственности. Из этого

суммарно складываются баллы. Поединки бывают двух видов: классические, где решаются управленческие задачи, и экспресс-поединки, где в заданной ситуации участниками нужно отбить атаку одной, двумя репликами так, чтобы оппонент растерялся.

Технология проведения классических управленческих поединков

1.1 До начала поединка

1.1.1 Ситуации

Социальное пространство, в котором разворачивается поединок, задается какой-либо управленческой ситуацией конфликтного характера, содержащей указания на основных действующих лиц и на их действия, приведшие к данному конфликту. Письменное описание ситуации выдается всем участникам до начала поединка.

В ситуации для классических управленческих поединков должно быть не менее трех ролей, имеющих отношение к конфликту. Каждое действующее лицо (роль) имеет свои интересы на начало поединка, которые кратко описаны в конце ситуации и которые в ходе поединка могут мотивированно изменяться.

1.1.2 Участники управленческих поединков

В управленческих поединках есть игроки, секунданты, судьи, зрители и ведущий.

- **1.1.2.1 Игроки** – это участники, которые будут вести диалоги в поединке. В каждом поединке 2 игрока. Они сидят за игровым столом друг напротив друга.
- **1.1.2.2 Секунданты** – это помощники игроков. У каждого игрока – по одному секунданту.

Секунданты выполняют три основных функции:

- Подготовка к поединку
- Пауза
- Протест

Секунданты помогают готовиться игрокам до начала поединка. Во время поединка они сидят за игровым столом – каждый рядом со своим игроком. Во время игровых диалогов они молча наблюдают за поединком, и никаких активных действий они осуществлять не могут (что-то говорить, жестикулировать или делать еще что-либо, что отвлекает игроков и/или других участников). Они могут вести записи для себя. Во время поединка у секунданта есть право взять паузу (один раз за поединок, в свое время) или заявить протест.

- 1.1.2.3 **Судьи** – это участники, распределенные по трем коллегиям, выбирающие первого или второго игрока по результатам поединка исходя из своей судейской роли. Судьи наблюдают за поединком, по завершении которого по просьбе ведущего все одновременно голосуют, затем по очереди кратко объясняют свой выбор.
- 1.1.2.4 **Зрители** – участники, которые наблюдают за поединком, но никак в нем не участвуют.
- 1.1.2.5 **Ведущий (арбитр)** – человек, обладающий необходимыми знаниями и умениями для проведения управленческих поединков. Он организует и контролирует ведение управленческого поединка, следит за соблюдением правил.

1.1.3 Подготовка к поединку

До начала поединка ведущий организует подготовку всех участников к поединку и проверяет готовность к проведению поединков:

- игроки и секунданты выбраны
- игроки готовятся к поединку со своими секундантами
- судьи выбраны и распределены по судейским коллегиям
- судьи и зрители знакомятся с ситуацией предстоящего поединка
- материально-техническая база готова:
 - часы выставлены в нужное положение
 - карточки с номерами 1 и 2 на столе для игроков в рабочем состоянии
 - комплекты для голосования судей (карточки с номерами 1 и 2) находятся на судейских столах – по одному комплекту для каждого судьи, 3 таблички с обозначением коллегий судей

1.1.4 Материально-техническая база

Для проведения управленческих поединков организатору необходимо подготовить следующую материально-техническую базу.

- 1.1.4.1 **Игровой стол** – место, где во время поединка находятся игроки и секунданты. Игроки сидят друг напротив друга, секунданты – рядом со своими игроками.
- 1.1.4.2 На столе должны находиться **шахматные часы** – механические, электронные или виртуальные (на экране небольшого сенсорного устройства). Ведущий должен уметь ими пользоваться. Часы должны стоять так, чтобы оставшееся время хорошо могли видеть игроки, их секунданты и ведущий. Перед началом поединка ведущий делает необходимые установки на часах.
- 1.1.4.3 На игровом столе должны стоять две **карточки с номерами игроков** – одна карточка с номером 1 *на обеих сторонах* и одна карточка с номером 2 *на обеих сторонах*. Карточки должны быть такие, чтобы их хорошо видели все судьи.
- 1.1.4.4 **Место для судейской коллегии** – стол или несколько столов, за которыми будут сидеть судьи. Место должно быть устроено так, чтобы

все судьи хорошо видели и слышали то, что происходит за игровым столом во время поединка.

- 1.1.4.5 На судейских столах находятся **таблички с названиями судейских коллегий** – «Нанимающиеся на работу», «Направляющие на переговоры» и «Доверяющие собственность».
- 1.1.4.6 Возле каждого судьи должен находиться **комплект для голосования** – одна карточка с номером 1 на обеих сторонах, и одна карточка с номером 2 на обеих сторонах. Карточки должны быть такие, чтобы их хорошо было видно игрокам, ведущему, зрителям.
- 1.1.4.7 До начала поединков должен быть распечатан **комплект ситуаций** – каждому участнику (включая зрителей) по одному письменному комплекту.
- 1.1.4.8 Остальное оборудование обеспечивается по необходимости - для того, чтобы всем было хорошо видно, слышно и удобно (микрофоны, видеотрансляция, места для зрителей, стол для ведущего или его помощников и пр.)

1.2 Ход поединка

1.2.1 Проверка готовности к поединку

По завершении времени на подготовку ведущий приглашает всех участников для проведения поединка.

- Судьи занимают места за столом судейских коллегий. Ведущий должен убедиться, что все судьи заняли свои места, и каждый имеет свой комплект карточек для голосования и текст с описанием ситуации.
- Игроки и секунданты занимают место за игровым столом. Ведущий должен убедиться, что часы выставлены для начала поединка – на каждом циферблате по 5 минут, и игроки готовы начать поединок (ведущий задает игрокам вопрос о готовности).

1.2.2 Жеребьевка первого хода

- 1.2.2.1 Ведущий объявляет начало первого поединка, называет игроков, принимающих в нем участие.
- 1.2.2.2 Ведущий читает вслух текст ситуации предстоящего поединка.
- 1.2.2.3 Ведущий предлагает игрокам разыграть право первого хода. Для этого он берет в руки карточки с номерами 1 и 2 (со стола или отдельный комплект), прячет их за спину, держа одну карточку в одной руке, другую – в другой, и предлагает кому-то из игроков выбрать руку.
- 1.2.2.4 В зависимости от жеребьевки, ведущий объявляет, кто из игроков в этом поединке будет номером 1, кто – номером 2.
- 1.2.2.5 На игровом столе рядом с каждым игроком ставится карточка с его номером (1 или 2).

1.2.3 Начало раунда

Ведущий предлагает игроку номер 1 начать поединок, и запускает часы игрока 1.

Игрок 1 должен:

- назначить роли (сказать, какую роль из ситуации будет играть он в первом раунде, какую роль – его партнер, игрок 2)
- и произнести первую фразу из своей роли (прямой речью, без преамбул и дополнительных пояснений)

Игрок 2 ему отвечает – начался первый раунд поединка.

1.2.4 Переходы хода

- 1.2.4.1 Время (и право назначить роли) переходит к игроку 2 либо по завершении времени игрока 1 (т. е. истекли все 5 минут на часах игрока 1), либо если игрок 1 передает ход игроку 2 до завершения своего времени.
- 1.2.4.2 Технология передачи хода до завершения времени следующая. Игрок, чье время сейчас идет (кто назначал роли), имеет право в любой момент времени (после произнесения первой фразы) передать ход партнеру (второму игроку). Для этого игрок говорит **«Передаю ход»** и нажимает нужную клавишу часов, чтобы запустить время второго игрока. Теперь второй игрок, которому передали ход, начинает новый раунд.
- 1.2.4.3 При переходе хода к нему игрок имеет право:
 - оставить те же роли, т. е. продолжить предыдущий раунд далее, за счет своего времени. В этом случае он просто говорит **«Продолжаем»** – это означает, что роли остаются те же и диалог просто продолжается в развитие предыдущего раунда. В этом случае все вводные предыдущего раунда остаются в силе;
 - назначить другие роли, начав новый раунд. В этом случае ситуация начинается «с нуля», т. е. вводные прошлого раунда на новый раунд не распространяются;
 - оставить роли предыдущего раунда, но диалог не продолжается, а начинается снова, «с нуля». В этом случае игрок должен это уточнить, сказав **«Роли такие-то, начинаем новый раунд, «с нуля»**, и вводные прошлого раунда на новый раунд не распространяются.
- 1.2.4.4 Передача хода может происходить за поединок несколько раз – пока не закончится время у обоих игроков.
- 1.2.4.5 Если время одного игрока завершилось, и ход перешел к другому игроку, то второй игрок может задать роли дважды. Т. е. он задает первый раз роли, ведет раунд необходимое ему время, затем он имеет право передать ход. Но т. к. времени у другого игрока уже нет, то ход возвращается ему снова, и можно еще раз задать роли. Но такой «возврат» может быть совершен только 1 раз за поединок.

1.2.5 Паузы

- 1.2.5.1 Во время поединка секундант имеет право взять одну паузу (за данный поединок) – только во время своего игрока. Для этого секундант

громко (чтобы точно услышал ведущий) объявляет **«Пауза»**, останавливает часы (сам или с помощью ведущего) – ставит их в положение «на паузу». Далее обе пары встают из-за стола, отходят от него на некоторое расстояние и совещаются. **Время паузы – 1 минута.**

- 1.2.5.2 Участники не могут не встать из-за стола, или вернуться (сесть обратно за стол) ранее чем через 20 секунд. Ведущий отслеживает завершение времени паузы, объявляет **«Время»** – и игроки с секундантами возвращаются за игровой стол. Запускаются часы. Поединок продолжается.
- 1.2.5.3 Паузу можно брать также в ситуации, когда игроку только что передали ход, но новые роли еще не обозначены. Такая последовательность будет правомерной: передача хода, пауза, завершение паузы, назначение ролей, новый раунд.
- 1.2.5.4 Право брать паузу принадлежит секунданту. Если мнения по поводу паузы у игрока и его секунданта расходятся (брать или не брать паузу), то ведущий принимает решение секунданта, а не игрока.
- 1.2.5.5 Ведущий должен внимательно следить за тем, чтобы паузы брались только в свое время, и не более одного раза за поединок (каждой стороной).

1.2.6 Протесты

- 1.2.6.1 Секундант обязан следить за правилами ведения поединка и заявлять протесты в случае их нарушения. В первую очередь секундант следит за правилом непротиворечивости вводных. Каждая из сторон имеет право вводить какие-то факты, о которых в ситуации ничего не сказано. Эти факты не должны противоречить тому, что написано в ситуации, и тому, что было зафиксировано как факт ранее в диалоге данного раунда одним из игроков. Также протест можно заявить в случае введения маловероятной вводной, неким чудесным образом решающей проблему, лишаящей смысла данную ситуацию и продолжение попыток ее решения (**«рояль в кустах»**). Таким образом, протест может быть заявлен в следующих ситуациях:
 - вводная противоречит тексту ситуации;
 - вводная противоречит тому, что было зафиксировано ранее в диалоге этого раунда как факт;
 - вводная маловероятна.
- 1.2.6.2 Технология заявления и разбора протеста. Если секундант решил заявить протест, он поднимает руку и громко (так, чтобы точно услышал ведущий) говорит – **«Протест»**. Часы останавливаются (устанавливаются в положение паузы) ведущим или секундантом. Далее в разборе протеста участвуют только два человека – секундант, заявивший протест, и ведущий. Все остальные в это время молчат (исключение – если ведущий обратится сам к кому-то с уточняющим вопросом касательно данного протеста). Секундант формулирует суть своего протеста. Ведущий выслушивает протест, может его уточнить или задать кому-то

дополнительные вопросы. Затем ведущий принимает решение о том, принимается или нет заявленный протест, при необходимости объясняет почему – и поединок продолжается.

- 1.2.6.3 Если мнения у секунданта и игрока разошлись по поводу необходимости заявить протест (например, игрок говорит – **«Протест»**, а секундант говорит – нет, у меня нет протеста), то ведущий принимает протест только от секунданта. Права заявлять протест у игрока нет.
- 1.2.6.4 Секундант имеет право заявлять протесты более одного раза и в любой момент поединка (в отличие от паузы).

1.2.7 Завершение поединка

Когда время обоих игроков завершилось, либо когда время еще осталось, но игрок, чье время еще не вышло, заявляет о желании завершить поединок, поединок завершается. Ведущий объявляет – **«Поединок завершен, спасибо»**. Игроки могут пожать друг другу руки. Они остаются сидеть за игровым столом со своими секундантами – в ожидании голосования судей и комментариев.

1.3 После поединка

1.3.1 Проверка готовности к голосованию

После объявления о завершении поединка, ведущий обращается к судьям с вопросом о готовности к голосованию. Он просит продемонстрировать каждого судью свою готовность, но не поднятием карточки (это должны сделать все судьи одновременно), а тем, чтобы посмотреть на ведущего. Ведущий дожидается готовности каждого судьи проголосовать (т. е. каждый судья принял индивидуальное внутреннее решение, какую карточку он поднимет исходя из того, в какой судейской коллегии он находится), – для чего он должен встретиться взглядом с каждым судьей.

Судьи за столом могут между собой общаться – как в паузах, так и в момент подготовки к голосованию. Но каждый судья принимает свое собственное решение.

1.3.2 Голосование судей

- 1.3.2.1 По просьбе ведущего все судьи одновременно голосуют – каждый поднимает или карточку 1, или карточку 2. Не проголосовать судья не может.
- 1.3.2.2 Судьи находятся в трех судейских коллегиях, по три человека в каждой коллегии, играя три разных роли, обозначенные стоящими на столе карточками: «Нанимающиеся на работу», «Направляющие на переговоры», «Доверяющие собственность».

1.3.3 Объявление результатов голосования и победителя

- 1.3.3.1 Ведущий подсчитывает количество карточек за игрока 1 и за игрока 2, объявляет счет, называет и поздравляет победителя. Счет может быть 9:0, 8:1, 7:2, 6:3 или 5:4. Ничьей быть не может.
- 1.3.3.2 Никто из судей не имеет право заявить, что он «по ошибке поднял не ту карточку» с тем, чтобы объявленный счет был пересмотрен. Даже если кто-либо из судей, действительно, ошибся, заявлять об этом и пересматривать результаты поединка категорически запрещено.

1.3.4 Комментарии судей

- 1.3.4.1 Судьи дают краткие комментарии, объясняя свое решение, указывая мотивы, побудившие их отдать голос за этого участника.
- 1.3.4.2 Ведущий заранее объявляет регламент (длительность по времени) судейских комментариев и далее следит за соблюдением этого регламента.

1.3.6 Переход к следующему поединку

После завершения комментариев судей (или ведущего – в тренировочных и оценочных форматах) ведущий объявляет дальнейший регламент (перерыв, приглашение на следующий поединок, замены в судейской коллегии и пр.)

Ситуации

1. Борьба интересов

Компания предоставляет клиентам услуги по размещению рекламы на щитах. Часть щитов компания арендует. Главный подрядчик повышает аренду. Рентабельность под угрозой.

Ситуация "Борьба интересов"

Компания «Лидер» работает на рекламном рынке Москвы более 10 лет и высоко ценится клиентами и партнёрами. Предоставляет услуги своим клиентам по размещению рекламы на щитах 6х3. В компании большой портфель постоянных клиентов. Для удовлетворения запросов клиентов компания взяла в управление 210 поверхностей 6х3 у коллег-партнеров, оплачивая им ежемесячно за аренду вне зависимости от того, продана (сдана в аренду клиенту) поверхность или нет. Рентабельность продаж управляемой сети 7%. Рентабельность продаж собственной сети 35% (600 поверхностей). В феврале текущего года главный Подрядчик (120 поверхностей) сообщил об увеличении цены аренды на 10% со II квартала. Директор компании «Лидер» понимает, установить собственные щиты компания не может. Финансовый директор компании, являясь хорошим знакомым Собственника, пытается использовать эту ситуацию в своих интересах.

Роли и интересы:

Собственник — получить запланированную прибыль.

Директор — сохранить клиентскую базу и продолжить работу с Главным Подрядчиком, т. к. на большинство поверхностей Подрядчика заключены контракты с клиентами.

Финансовый директор — прекратить работу с Подрядчиком и показать свою необходимость и значимость Собственнику. В дальнейшем занять место директора. Собственник, директор и фин. директор хорошо знакомы. Подрядчик — не отменять повышения арендной платы, но продолжить бизнес с компанией «Лидер».

2. Ситуация "Бывший сотрудник"

Фирма насчитывает 15 сотрудников и несколько отделов. В одном помещении сидят два отдела – Отдел Сбыта и Отдел Маркетинга. Несколько лет назад из отдела Маркетинга уволился PR-специалист. Сам сотрудник специалист хороший, однако, в последнее время был ленив, долго делал работу, которая раньше у него занимала несколько минут, был не лоялен к своему руководителю (так как руководитель пришел в фирму позже, чем он и не был профессионалом в области PR). Когда сотрудник принял решение уволиться, так как в другой компании ему предложили больше денег, Руководитель Отдела Маркетинга вздохнул с облегчением, хотя уход сотрудника повлек за собой трудный переходный период, пока найдут замену и обучат нового специалиста.

Прошло пару лет, и Бывший сотрудник зачастил в гости в Отдел сбыта в рабочее время и стал задерживаться у них по часу, чем отвлекал сотрудников двух отделов (сотрудники сидят в open space). Руководителя Отдела Маркетинга это раздражает, так как сотрудники отвлекаются на праздные разговоры, работа стоит. Руководитель Отдела Сбыта почти всегда в разъездах (курирует сбыт по филиалам по всей стране), он об этой проблеме даже не знает. У клиентов отличные отзывы о работе службы сбыта, клиенты довольны, значит, его сотрудники с работой справляются!

Пришел очередной визит Бывшего сотрудника, и Руководитель Отдела Маркетинга решает с ним поговорить.

Роли и интересы :

Руководитель Отдела Маркетинга - хочет, чтобы эти похождения прекратились, не хочет прослыть невежливым среди сотрудников фирмы.

Руководитель Отдела Сбыта - не знает о ситуации. Не хочет ни с кем портить отношения, так как «Мир круглый».

Бывший сотрудник - иногда по работе бывает в районе, где находится фирма, где он раньше работал и при случае заскакивает туда. Так как он с некоторыми сотрудниками этой фирмы общается до сих пор вне работы, то он думает, что его всегда рады видеть, ему нравится, как к нему там относятся и всегда приятно эффектно прийти и позлить бывшего Руководителя – «посмотри какого сотрудника потерял»!

3. Ситуация "Вакансия"

С крупного предприятия уволился Финансовый директор. В качестве преемника на данную должность претендует Начальник финансового отдела, который на предприятии работает очень давно.

Против этого возражает Директор по персоналу, который, несмотря на личную дружбу с Начальником финансового отдела, реально оценивает все его положительные и отрицательные качества, и убежден, что до уровня финансового директора он категорически не дотягивает. Своими опасениями Директор по персоналу поделился с Генеральным директором.

Генеральный директор против рассмотрения на данную должность неизвестных кандидатур или «со стороны». Предлагает рассмотреть в качестве альтернативы своего дальнего родственника, надежного человека. При этом опасается кривотолков.

Директор по персоналу совместно со службой безопасности собрал информацию о родственнике. Послужной список чистый, по слухам — мелкий предприниматель-неудачник.

И все-таки Генеральный директор просит Директора по персоналу пригласить его на собеседование.

Роли и интересы:

Генеральный директор — заполнить вакансию финансового директора как можно скорее, заинтересован в стабильной работе.

Начальник финансового отдела — занять место финансового директора.

Директор по персоналу — убедить директора рассмотреть кандидатуру «со стороны». При этом сохранить дружеские отношения с Начальником финансового отдела и авторитет в глазах Генерального директора.

4. Ситуация "Ввод в ассортимент новой марки"

Торговая компания имеет устоявшийся портфель продуктов определенных производителей, с которыми у торговой компании заключены долгосрочные договоры.

Один из производителей выводит на рынок новую продукцию в другом ценовом сегменте. Бренд-менеджер производителя предлагает руководителю отдела закупок торговой компании ввести в ассортимент новую продукцию. Руководитель отдела закупок, получив первые образцы новой продукции и ознакомившись с прайс-листом, делает вывод, что новый продукт данного производителя — это аналог продукции другого поставщика, уже имеющийся в продуктовом портфеле торговой компании. Руководитель отдела закупок не заинтересован вводить в ассортимент своей компании новый продукт, так как это значительно увеличит складские запасы. Кроме того, в случае ввода новой марки под угрозой окажутся обязательства торговой компании перед производителем аналогичной продукции, уже имеющейся в продуктовом портфеле торговой компании.

Однако компания, выводящая новую марку на рынок, является стратегическим поставщиком торговой компании и руководитель отдела закупок своим отказом не хочет испортить отношения с производителем.

Директор по продажам торговой компании узнает о перспективе появления в ассортименте новой продукции от руководителя отдела закупок и высказывает ему свое отрицательное отношение.

Директор по продажам замотивирован на общий доход, ему удобнее продавать уже известные марки, кроме того, возникают проблемы у менеджеров по продажам, внимание которых при наличии дублирующего ассортимента «распыляется».

Роли и интересы:

Бренд-менеджер — любой ценой уговорить руководителя отдела закупок торговой компании ввести в ассортимент новый продукт, так как новый продукт – это ключевой проект бренд-менеджера.

Руководитель отдела закупок — не желает закупать новый продукт, но и не хочет портить отношения с производителем.

Директор по продажам — против появления в ассортименте торговой компании новой продукции.

5. Влиятельный помощник

Сотрудник работал под руководством помощника ген.директора. Когда он захотел перейти в другое подразделение, то встретил жесткий отказ. Как быть?

Ситуация "Влиятельный помощник"

Сотрудник компании около года работал под руководством Помощника генерального директора, имеющего на генерального директора большое влияние. Помощник много сделал для того, чтобы Сотрудник успешно влился в коллектив.

В течение этого года к компании присоединилась небольшая фирма на правах обособленного подразделения. Руководитель обособленного подразделения и Сотрудник быстро нашли общий язык.

Через некоторое время Сотрудник сообщил Помощнику генерального директора о своем намерении перейти на работу в обособленное подразделение. Помощник ответил категорическим отказом – он считает, что готовил Сотрудника не для других подразделений, а для того, чтобы он мог помогать лично ему в работе. Помощник пригрозил Сотруднику, что в случае самовольного перехода на работу в обособленное подразделение, он «работать в компании не будет и может сразу искать себе новую работу».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Сотрудник — считает, что крепостного права в современных компаниях быть не должно, хочет перейти на работу в обособленное подразделение и сохранить нормальные рабочие отношения с Помощником генерального директора.

Помощник Генерального директора — воспрепятствовать переходу Сотрудника в обособленное подразделение, подтвердить свою самостоятельность и влияние на генерального директора, в частности, в решении кадровых вопросов.

Руководитель обособленного подразделения — помочь переходу позитивного и способного Сотрудника в свой коллектив, преодолеть конфликт, сохранить хорошие отношения с Помощником генерального директора.

6. Внутренняя преграда

В торговой компании решили открыть интернет-магазин как новое направление продаж. Генеральный директор выбрал веб-студию, сделал предоплату и назначил ответственным за проект руководителя отдела продаж, у которого оказалось много пожеланий, но главный вопрос не решен - нет автоматизации работы по складам, без чего дальше двигаться сложно. Работа зависла... Как быть?

Ситуация "Внутренняя преграда"

В торговой компании Совет директоров поставил перед директором задачу как можно скорее открыть интернет магазин как новое направление продаж. Генеральный директор провел несколько встреч с потенциальными подрядчиками на создание интернет-магазина. В ходе этих переговоров обговорили основные моменты технического задания, основные параметры и т. д. Директор выбрал веб-студию, сделал предоплату на сумму 200 тыс. руб. при общей стоимости проекта 900 тыс. руб. Для работы над проектом, генеральный директор решил назначить ответственным руководителя отдела продаж.

Руководитель отдела продаж начал серию встреч с веб-студией. У него много вопросов, он скептически относится к различным идеям. Работники веб-студии, учитывая все эти разговоры, делали изменения, дополнения, желая такти угодить клиенту. В какой-то момент объем работ уже превысил авансовые платежи и Директор веб-студии обратился за новой суммой аванса, на что ему Руководитель отдела сказал, что еще и Техническое задание не согласовано, о каких авансах может идти речь. Главный вопрос не решен принципиально - автоматизировать работу по складам, чтобы оперативно видеть остатки, так как сейчас это большая проблема.

Руководитель веб-студии пытается вернуться к переговорам к Генеральному директору, на что тот говорит, что полностью доверяет Руководителю отдела продаж, ибо это его вотчина и план продаж выполнять ему надо в первую очередь. Поэтому знакомиться с дизайном как-то и не сподручно, и нет времени.

Роли и интересы:

Генеральный директор — хочет запустить новый канал через интернет, но заниматься оперативной работой по этому проекту нет ни времени, ни сил. Руководитель отдела продаж — считает, что и в офлайн продажах и тем более в продажах через интернет, важно иметь оперативные данные по товару и его остаткам, а текущая информационная система эти данные не предоставляет. Считает, что надо отказаться от проекта и инвестировать деньги в развитие учетной системы.

Веб-студия — заинтересована в продолжении проекта. Уже сделали часть работ, хоть и без технического задания, но со слов Руководителя отдела. Хотели бы видеть в качестве ответственного со стороны клиента заинтересованного человека.

7. Вода - источник жизни

Клиент через рекламное агентство дает рекламу минеральной воды в газете. В одном из выпусков реклама выходит рядом с материалом о вреде минеральной воды. Клиент возмущен. Кто виноват - агентство или газета?

Ситуация "Вода - источник жизни"

Клиент (производитель минеральной воды с большой рекламной кампанией) размещает регулярно свои рекламные статьи на последней странице еженедельной газеты. По согласованному графику выходов материал выходит на всю полосу или на половину полосы.

При очередном размещении выясняется, что материал о воде размещен на одной полосе со статьей о структурированной воде, основная мысль которой в том, что минеральную воду можно пить только по рецепту врача, что она вредна для организма, так как проходит специальную обработку, наполняясь отрицательной энергией.

Клиент возмущен, считает подобные действия провокацией со стороны рекламного агентства, через которое идет размещение; требует компенсации.

Роли и интересы :

Клиент - получить компенсацию в двойном размере от агентства; не желает знать все особенности размещения рекламы в прессе; в противном случае намерен расторгнуть контракт с агентством и перейти на обслуживание в другое.

Директор агентства - сохранить контракт с клиентом; заставить газету разместить компенсацию.

Начальник отдела рекламы газеты - не собирается ничего компенсировать, так как материалы вышли по утвержденным графикам, в хорошем качестве печати, а соседство не оговаривалось ни одной из сторон. Очень заинтересован в продолжении сотрудничества с рекламным агентством.

8. Вывеска

Торговый центр отдал проект по оформлению вывесками внутреннего пространства одной рекламной компании. Стоимость вывески 48 тыс.руб. Арендатор хочет сделать такую же вывеску своими силами за 35 тыс.руб. Директор ТЦ не разрешает делать вывеску "мимо" своего подрядчика. Что делать?

Ситуация "Вывеска"

Предприниматель открывает магазин в торговом центре. Договор аренды подписан, работы по открытию идут полным ходом. Вместе с тем, ТЦ недавно сделал внутренний косметический ремонт и отдал рекламной компании проект по оформлению вывесками и лайт-боксами внутреннего пространства ТЦ. Новый директор ТЦ настаивает на том, чтобы все вывески арендаторы изготавливали у этой рекламной компании, дабы все оформление смотрелось как единое целое. Стоимость вывески по смете рекламной компании — 48000 руб.

Предприниматель — мастер на все руки — хочет изготовить вывеску своими силами и понимает, что на это потратит 35000 руб. Директор не подписывает

проект вывески, предоставляемый предпринимателем, настаивая на том, что все работы должны быть проведены его подрядчиком. В договоре этот пункт никак не регламентирован.

Роли и интересы:

Предприниматель — изготовить вывеску своими силами, существенно при этом сэкономить.

Директор — оформить все внутреннее пространство ТЦ силами выбранной им рекламной компании.

Рекламная компания — не готова включать в свой проект и согласовывать вывески, сделанные самопальным образом.

9. Выполнение плана

Чтобы выполнить план отдела, надо выйти кому-то в субботу. У одного специалиста в этот день приезжают родители мужа (она недавно вышла замуж). Другой специалист еще болеет. Что делать?

Ситуация "Выполнение плана"

Один из филиалов Компании не выполнил план по продажам в текущем месяце. Из-за невыполнения плана сотрудникам филиала не будут начислены бонусы — пострадает и Директор филиала, т. к. и его зарплата в большей степени зависит от выполнения плана. Остался один день — суббота, когда можно заключить договоры на продажу, выполнить план и заработать бонусы. Руководитель решает вывести 1-го Специалиста в выходной день для выполнения плана продаж.

1-ый Специалист работает в филиале уже 1 год, находится на хорошем счету, но в этом месяце именно она не выполнила свой личный план, что сказалось на общем плане филиала. Три месяца назад она (1-ый Специалист) вышла замуж. Родители мужа живут в другом городе и в эту субботу они будут проездом в гостях у «молодоженов». Это первый приезд родителей мужа, и молодая жена очень волнуется. Она собирается приготовить праздничный стол для всей семьи, и ей в этот день точно не до работы.

2-ой Специалист филиала — работает в филиале 2 года, неплохо справляется со своей работой. В данный момент она находится на больничном. Свой личный план на этот месяц она выполнила.

Директор филиала, понимая, что суббота могла быть стать решающим днем для выполнения плана, размышляет над решением ситуации.

Роли и интересы:

Директор филиала — не хочет терять бонус и понижать статус филиала. Поэтому ему обязательно нужно вывести одного из Специалистов на работу именно в эту субботу.

1-ый Специалист — думает только о предстоящей встрече гостей и очень хочет понравиться родителям мужа. Она даже мысли не допускает о выходе на работу в этот выходной, хотя не хочет портить и отношения с руководством.

2-ой Специалист — хочет восстановиться после болезни, чтобы выйти на работу в хорошем настроении, не желает отрабатывать чужие «косяки».

10. Капризный рекламодатель

Торговая компания работает по договору с рекламным агентством. Агентство разместило рекламный макет по согласованию с и.о. начальника отдела рекламы торговой компании. Когда пришло время платить, выяснилось, что весь отдел рекламы сменился, и новый начальник отказывается оплачивать вышедший макет. Как быть?

Ситуация "Капризный рекламодатель"

Заказчик (торговая компания) и Исполнитель (рекламное агентство) работали по договору об оказании услуг на рекламное обслуживание. Агентство по договоренности с и. о. начальника отдела рекламы Заказчика разместило рекламный макет. Макет вышел.

Когда менеджер рекламного агентства обратился к Заказчику с вопросом об оплате, выяснилось, что весь рекламный отдел уволился вместе с и. о. начальника, пришла совершенно новая команда и новый начальник отдела рекламы отказывается платить за этот макет (\$8,000), мотивируя тем, что новая команда проводит новую рекламную политику, а договор был подписан без приложения, в котором указаны сроки и объемы выхода рекламы, соответственно факт выхода рекламы не подтвержден документально.

Договор со стороны Заказчика был подписан президентом торговой компании (имевшим на то полномочия), а со стороны Исполнителя — директором рекламного агентства. Оба руководителя является давними знакомыми, имеющими неплохие, но и не особо дружеские отношения.

Роли и интересы:

Директор рекламного агентства - получить деньги, чтобы не выглядеть «прогибающимся» перед более статусным клиентом, поскольку заказанная работа была полностью выполнена (по объему и качеству), но получить, оставаясь в рамках респектабельности — без скандала

Менеджер рекламного агентства - во что бы то ни стало получить деньги в полном объеме за выполненную работу, хотя бы и со скандалом

Президент торговой компании - максимально дистанцироваться от проблемы, чтобы уберечь свой имидж, и не платить за работу, которая не будет использована, и поскольку юридическая правда на его стороне

Начальник отдела рекламы - укрепиться в своих позициях, не платить деньги за бездарный рекламный (скорее, анти-рекламный) макет.

11. Новый коллектив

Менеджера, который проработал в компании 6 лет, сделали руководителем группы. Теперь ему приходится руководить бывшими коллегами и друзьями. Всерьез его как руководителя не воспринимают, дисциплина поплыла, вплоть до ухода сотрудников с рабочего места без объяснения причин. Как навести порядок, повысить управляемость и свой авторитет?

Ситуация "Новый коллектив"

Менеджер компании «Альфа» Виктор работает в компании более 6 лет. За это время у него сложились хорошие отношения и с коллегами, и с руководителями. Виктор был сильно удивлён, когда на одной из планёрок ему объявили о назначении его на должность руководителя группы. С тех пор в подчинении у Виктора оказалось 6 человек, которых он отлично знал и с некоторыми даже сложились крепкие дружеские отношения.

Сотрудники группы были рады смене руководителя, тем более что у двух опытных коммерсантов Дмитрия и Александра отношения с бывшим руководителем были напряжённые, дело даже доходило до откровенных конфликтов.

Виктор, приступив к исполнению обязанностей на новой должности, произвёл некоторые перестановки в группе. Заместителем он назначил своего подчиненного и по совместительству друга — Дмитрия, который, не смотря на разногласия с бывшим руководителем, был коммерсантом со стажем. С момента нового назначения в адрес Виктора со стороны менеджеров группы начали поступать частые просьбы об отсутствии на рабочем месте для решения личных вопросов. Ситуация начала выходить из-под контроля руководителя группы.

Дело дошло до того, что коммерсант Александр неоднократно самовольно уходил с рабочего места без объяснения причин, поставив руководителя Виктора перед фактом. Коммерсант Дмитрий, так же злоупотребляя доверием к себе, использовал любую возможность для отсутствия на рабочем месте. Более того, являясь заместителем руководителя группы, он не оказывал ему поддержку в рабочих вопросах и даже, наоборот, оспаривал все его действия и выносил на обсуждение с другими коммерсантами в группе. Виктор, понимая, что его подчиненные не воспринимают его всерьёз как руководителя, намерен разобраться в данной ситуации.

Роли и интересы:

Виктор — добиться соблюдения порядка, дисциплины и субординации в группе. Рассмотреть варианты о замене заместителя на нового. Свести к минимуму отрыв коммерсантов от работы и добиться повышения производительности труда. Попытаться сохранить хорошие отношения с подчиненными.

Дмитрий — сохранить позицию заместителя. Сгладить возникший конфликт, оставить всё как было ранее.

Александр — занизить серьёзность допущенного проступка. Восстановить доверие руководителя и продолжать пользоваться им в своих интересах.

2. **Проведение управленческих поединков.**
3. **Самоанализ участия в поединках.**
4. **Подведение итогов. Выводы.**

Тема практической работы № 12. Подготовка авторской документации для регистрации авторских прав, объем часов 4

У5 подготавливать авторскую документацию для регистрации авторских прав;

Цель практической работы – формирование умения подготавливать авторскую документацию для регистрации авторских прав на рекламный продукт.

Задания:

Задание 1. Изучите теоретический материал:

Авторские права в рекламе

Сегодняшняя судебная практика показывает, что о существовании авторских и смежных прав в рекламе часто вспоминают, лишь получив иск от "неожиданного" законного владельца авторских прав либо увидев "свою рекламную собственность" в чужих проектах. Что ж, причина тому, как это ни банально, – халатное отношение к должному оформлению всех вопросов, связанных с охраной авторских прав. В этой статье мы расскажем об общих правилах работы с объектами авторского права при производстве рекламы, о наиболее распространенных ошибках в этой сфере и способах их предупреждения.

Объекты права

Объекты авторского права достаточно четко определяются в специальном федеральном законе .

Это литературные, музыкальные, драматические, изобразительные, фотографические, аудиовизуальные и иные произведения литературы, науки и искусства. К объектам АП также относятся, и это принципиально, самостоятельные части произведений – строки из песен, фрагменты фотографий. Поэтому частичное использование произведений также должно согласовываться в установленном порядке. Есть такое понятие, как "производное произведение" – переделки, переработки, аннотации, аранжировки и т. д. Это те случаи, в которых возникает два авторства – первоначального автора и того лица, которое осуществило переработку.

И, наконец, есть так называемые составные произведения – сборники, энциклопедии, базы данных. Здесь объектом авторского права является оригинальность подборки.

Не являются объектами авторского права: официальные документы, государственные символы, произведения народного творчества, сообщения о событиях и фактах, имеющие информационный характер. Важно делать различие – сообщение информационного агентства не является объектом авторского права, а, скажем, аналитическая статья, содержащая элемент творческого вклада, – является.

Объекты АП в рекламе

Они известны – логотипы, этикетки, упаковки, фотографии и слайды. Следует обратить внимание на такие объекты, как рекламные слоганы и аудиовизуальные произведения (аудио-, видеоролики). Слоганы, безусловно, относятся к объектам авторских прав, при условии наличия в них творческого вклада. Аудиовизуальное произведение является, как правило, достаточно сложным продуктом и может включать в себя соавторство режиссера, сценариста, оператора, видеодизайнера, художника и т. д. Особенно следует отметить наличие в таких случаях смежных прав исполнителя – актера, играющего какую-либо роль в ролике.

Сами же по себе авторские права делятся на личные и имущественные. И в этом разделении заложены причины многих конфликтов.

Личные права не отчуждаются, остаются у авторов пожизненно и после их смерти защищаются наследниками. Это право авторства – право признаваться автором и право на имя, которое означает, что при любом воспроизведении работы должно указываться имя автора. Только автор вправе давать согласие на указание собственного имени, псевдонима или использование произведения анонимно. Подобные правомочия нарушаются очень часто.

Право на обнародование. Только автор вправе решать, готово ли произведение, определять порядок его выхода в свет.

Защита репутации автора. Конфликты могут возникать, например, когда каким-то образом перерабатывается авторская фотография: обрезается, добавляются эффекты, в результате чего наносится ущерб репутации автора как художника.

Имущественные права передаются и, как правило, являются предметом "купли-продажи". Исключительные права на использование принадлежат монопольно одному лицу сразу с момента создания произведения и составляют целую совокупность видов использования: воспроизведение, распространение, переработка, перевод, импорт, публичное исполнение, прокат, передача в эфир, передача по кабелю. Дальше они от автора передаются по цепочке другим пользователям. Обратите внимание, что указанными имущественными правами автора охвачен практически весь цикл использования произведения. И все это отдельные права, нарушение которых может быть зафиксировано отдельно. Например, мы где-то скопировали чью-то фотографию и ее воспроизвели – раз нарушение, выпустили тираж – два нарушения. Переработали и записали – три. Перевезли через границу – еще нарушение. Все это отдельные виды прав, которые в ряде случаев могут независимо друг от друга защищаться автором либо иным правообладателем. И, конечно же, передача указанных прав в определенном объеме и является предметом взаимоотношений автора либо рекламного агентства с заказчиком.

Авторы

Конечно, авторами являются художники и фотографы, дизайнеры, сценаристы, режиссеры и т. д. Актеры в роликах является не авторами, но

правообладателями смежных прав (обладателями прав на использование их игры, исполнения). Что касается моделей, принимающих участия в фотосъемках, то и у них нужно получать согласие, причем желательно письменное.

Существует презумпция авторства: лицо считается автором, пока не доказано обратное. Как правило, автору достаточно предъявить авторский оригинал, более раннюю версию произведения и т. п. Существуют специальные процедуры, которые могут сделать эти доказательства более вескими для суда – например, можно послать самому себе по почте авторский экземпляр и сохранить письмо нераспечатанным или отослать оригинал в Российское авторское общество. Как правило, споры возникают через какое-то время после создания произведения, и основной вопрос при установлении авторства: чья версия произведения является более ранней? Самым главным доказательством авторства является наличие у автора произведения на дату времени. Как именно технически будет подтверждено это наличие – не имеет принципиального значения.

Система авторских прав достаточно сложна и не всегда позволяет находить какие-то простые решения.

Пример конфликта

Многие слышали о конфликте по поводу прав на всем известного персонажа Чебурашку. В случае с ним имеется автор литературного произведения и его персонажа Э. Успенский, который придумал само слово Чебурашка, но мало кто знает, как выглядел Чебурашка изначально – это совсем не похоже на то, что мы привыкли видеть. Уже потом появился художник Л. Шварцман, который и создал художественный образ персонажа в его современном виде. И в итоге у Чебурашки получается двое "родителей". Подобная ситуация достаточно распространена, и ее следует учитывать.

При работе с аудиовизуальными произведениями (рекламными роликами и т. п.) вообще действует особый режим в силу того, что такие произведения – составные и достаточно сложные. Составляющими частями аудиовизуального произведения являются музыка и текст, игра актеров и исполнение, сценарий и раскадровка и т. д. В качестве авторов присутствуют режиссер, оператор, художник, сценарист, композитор, автор текста, актеры – все они обладают частью авторских прав. Нужно учитывать интересы всех сторон.

Когда снимается ролик, всем участникам съемок, конечно, выплачиваются гонорары, и никаких вопросов, как правило, не возникает. Но в момент проката они возникнуть могут. Надо помнить, что передача всех прав должна быть зафиксирована документально. Работа без письменных договоров таит в себе бомбу замедленного действия. "Все права на использование произведения, прямо не переданные по авторскому договору, считаются не переданными" (п. 2 ст. 31 ЗоАП).

Важно учитывать, что, кроме авторов и исполнителей, которые присутствуют явно, есть и другие лица, также могущие быть субъектами авторских прав – это наследники и иные правообладатели. В случае если авторскими правами

обладают несколько лиц, соответствующий договор должен быть заключен с каждым из них.

Пример конфликта

Многие помнят рекламу пива "Старый мельник", где использована музыка И. Дунаевского. Бюджет ролика был серьезный, и цена ошибки соответственно высока. Тем не менее ошибка была допущена. С одним из наследников композитора был подписан договор об использовании мелодии, был выплачен гонорар, и вопрос считался решенным. Однако создатели ролика не учли, что у И. Дунаевского четыре наследника. Один из сыновей композитора выказал свое недовольство в связи отсутствием заключенного с ним отдельного соглашения, возник конфликт, который грозил судом. Дело в том, что наследники имели совместные права на произведения И. Дунаевского, и наследник, с которым было подписано соглашение, обладал лишь 25 процентами прав. Дело до суда не дошло, но закончилось достаточно серьезной компенсацией, которая не была заложена в бюджет.

Нарушения

Перечислим наиболее распространенные ошибки и нарушения авторских прав в рекламе:

- использование произведений без согласования с автором – самое распространенное нарушение;
- нарушения личных прав авторов (на имя и т. п.);
- нарушение условий договора;
- ошибки в договоре;
- ошибки при передаче рекламного продукта. В договоре должно быть прописано, какие права передаются заказчику и в каком порядке, что произойдет, если реклама не будет принята. Все, что вы получаете у авторов или передаете заказчику, должно быть объективно выражено – будь то картинка, слайд, диск и т. д. – не поленитесь расписаться и обозначить, что было передано.

Ответственность за нарушение авторских прав может быть весьма серьезной. Автор может затребовать компенсацию в сумме до пяти миллионов рублей или в размере двукратной стоимости всех материалов, выпущенный контрафактно. Именно на такие суммы подаются, как правило, иски, когда прямой ущерб оценить затруднительно. Обычно суммы реальных выплат меньше, но угроза для нарушителей существует достаточно серьезная. Кроме того, автор может требовать возмещения морального вреда и конфискации контрафактной продукции. Теоретически может быть конфисковано и оборудование, на котором был произведен контрафакт, но этот пункт закона угрожает скорее видеопиратам и т. п.

Оформление отношений

Единственный верный способ избежать возможных проблем – ответственно подходить к составлению авторского договора.

Представим себе, что некий заказчик решил создать рекламную фотографию. У нас есть фотограф, есть дизайнер, есть артист, который фигурирует в качестве модели. С каждым должен быть заключен отдельный договор. Что происходит, если есть еще рекламное агентство? Агентство заключает договор с каждым автором. Все эти права в совокупности принадлежат агентству и потом уже по договоренности в совокупности передаются заказчику в момент подписания договора между рекламодателем и агентством.

При работе с подрядчиками не надо забывать, что они часто привлекают к созданию произведения третьих лиц, и нужно убедиться, что все взаимоотношения с этими лицами юридически оформлены.

Содержание авторского договора

В авторском договоре должно быть урегулировано несколько обязательных пунктов:

- объем передаваемых правомочий (может быть передано, например, только право на воспроизведение и распространение, но не переработку);
- территория действия передаваемых прав;
- срок передачи (может быть ограничен каким-то периодом, после чего права возвращаются автору). Вообще же срок действия авторских прав – при жизни автора и в течение 70 лет после его смерти;
- вознаграждение. Этот пункт должен быть включен в договор обязательно.

Проблема в том, что авторские гонорары выплачиваются, как правило, неофициально. Это неправильно; достаточно провести документально хотя бы 500 рублей, чтобы избавить себя от многих возможных проблем. Более того, вознаграждение полагается за каждый вид использования. Существуют минимальные суммы авторских вознаграждений, различные для разных видов произведений, и они достаточно невелики.

Что происходит, если между автором и агентством не решены вопросы? Автор может предъявить претензии как самому заказчику (если он занимается распространением), так и рекламному агентству и средству массовой информации.

Бывает и так, что договор составлен, но не учитывает всех вариантов использования произведения.

Пример конфликта

Агентство "Б. С. Графика" сняло рекламный ролик пива "Арсенальное" с Сергеем Щипачевым в главной роли. С помощью двух бутылок пива герои клипа спасают от падения в воду автомобиль. За несколько секунд до этого актер, показывая официанту на пустую бутылку, просит "повторить" - этот кадр и был использован для наружной рекламы. Спустя время актер обратился в Никулинский суд Москвы с иском к производителю пива - Тульскому пивзаводу, принадлежащему пивоваренной компании "Балтика", и рекламному агентству. Щипачев утверждал, что давал согласие на съемку лишь в ролике, но не в "наружке". Договора с рекламным агентством он не оформлял (гонорар составил \$300). Актер потребовал в качестве

компенсации за использование своего образа в наружной рекламе \$ 10 000. "Они нанесли мне серьезный моральный ущерб", - утверждает Щипачев. ("Ведомости", 6.11.2002)

Суд постановил выплатить актеру компенсацию в размере 10 тысяч рублей, основываясь на том, что первый его гонорар был также в пределах данной суммы. Казалось, что все предусмотрено, но в итоге агентство понесло дополнительные расходы.

Виды авторских договоров

Важно различать авторский договор и авторский договор-заказ.

Авторский договор заключается в случае использования ранее созданного произведения. Договор-заказ заключается, если вы поручаете лицу создать то или иное произведение специально для вас. Разница заключается в том, что по авторскому договору-заказу по закону вы обязаны выплатить аванс.

Договор на использование.

Существует Российское авторское общество, которое самостоятельно отслеживает законность или незаконность использования каких-либо произведений.

РАО выдает лицензии на право использования произведения, но только в оговоренной в лицензии форме. Нарушение условий лицензии также может привести к судебному иску.

Пример конфликта

"Эхо Москвы" транслировало рекламный ролик, в котором использовалось произведение некоего композитора. У них была лицензия на трансляцию произведения, но она не предполагала переработку мелодии и использование ее в рекламе. РАО от имени автора предъявило претензии, радиостанция и рекламируемая компания поплатились суммой в 10 тысяч долларов.

Служебные произведения

До сих пор мы вели речь о работе с фрилансерами. Статья 14 закона об авторском праве и смежных правах регламентирует служебные произведения, когда авторские права принадлежат работодателю. Режим служебного произведения действует, когда автор и работодатель состоят в трудовых взаимоотношениях. Если работник является, например, штатным фотографом издательства, все, что он отснял по заданию редакции, принадлежит редакции. Но при этом не надо забывать об обязательном соблюдении личных прав. Если же фотографию сделали директор издательства или бухгалтер, режим служебного произведения не действует, поскольку фотографирование не входит в служебные обязанности этих лиц. Судьбу такого произведения автор определяет самостоятельно. И если такая фотография будет использоваться, во избежание конфликтов нужно заключать отдельный договор. Служебными произведениями считаются только те, которые были созданы автором строго в соответствии с его официальными служебными обязанностями.

Задание 2. Круглый стол – ответы на вопросы:

1. Какими необходимыми признаками должен обладать объект авторского права?
2. Что такое смежные права?
3. Что такое исключительное право?
4. Что такое лицензионный договор, в чем его отличие от договора об отчуждении исключительного права на произведение?
5. Какие виды ответственности предусмотрены законом за нарушение авторских и смежных прав?
6. Сотрудник, работающий по найму, сохраняет права на свои произведения?
7. Какие права возникают у автора произведения?
8. Исключительное имущественное право на произведение — принадлежит работодателю?
9. Право авторства и право автора на имя — принадлежат сотруднику?
10. Право на неприкосновенность произведения — принадлежит сотруднику?
11. Право на обнародование произведения — принадлежит работодателю?
12. Как можно подтвердить наличие авторских прав?
13. Допускается ли редактирование чужих произведений? Например, обработка фотографии с помощью нейросети.

Задание 3. Используя персональный компьютер и интернет, приведите примеры нарушения авторских прав в сфере рекламы. Обсуждение в группе.

Задание 4. Работа в подгруппах. Составьте схему процесса подготовки авторской документации для регистрации авторских прав. Обсуждение получившихся схем в группе.

Задание 5. Используя схему из задания 4, подготовьте авторскую документацию для регистрации авторских прав на рекламный продукт (по выбору).

Задание 6. Самоанализ проведенной работы. Обсуждение в группе, выводы.

Тема практической работы № 13. Определение стилей руководства, объем часов 4.

У4 проводить презентацию рекламного продукта;

У7 публично выступать и защищать проекты

Цель практической работы - приобрести навык определения характеристик стилей управления.

Задание 1. Используя персональный компьютер и интернет, подготовьте презентацию по темам:

- 1.Формальное и неформальное лидерство
- 2.Формы власти в организации, их особенности.
- 3.Стиль руководства
- 4.Различие и сходства между руководителем и лидером.

Выступите с защитой.

Задание 2. Выполните тест и определите стиль вашего руководства:

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения

- моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать — ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то

- эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролируя их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые всегда зависят от меня.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.
38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.
42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
47. Главное в руководстве – распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.
49. Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.
51. Для более качественного руководства нужно поощрить наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.
54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Ключ к тесту:

Номера ответов-утверждений:

Авторитарный 1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60

Либеральный 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59

Демократический 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58

Обработка и интерпретация результатов теста:

Подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в таблицу-«ключ», можно определить степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления. В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальная (0 – 7), средняя (8 – 13), высокая (14 – 20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным.

Задание 3. Рассмотрите учебную ситуацию

В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля руководства. Принято считать, что прежде всего менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручения своему секретарю Марине.

1. *Марина, я продиктую вам письмо, которое сегодня необходимо отправить. «уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы...».* Далее подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.
2. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о...ты не могла бы составить проект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть.* При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и, при необходимости, вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

3. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я посетил утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.* В этом случае дается распоряжение (что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудник об этом попросит (например: Вы сами подпишете письмо или это сделаю я?). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.
4. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом?* Данную манеру руководства называют «делегирование»: дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

Определите свою позицию по различным стилям в руководстве – какой вариант вы считаете предпочтительным и почему?

Задание 4. В какую клеточку «управленческой решетки» Вы поместили бы себя в качестве руководителя организации и почему?

Обычно выделяются пять основных стилей руководства:

1. *Невмешательство*: низкий уровень заботы о производстве и о людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Руководитель добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того, чтобы сохранить свою должность в данной организации.
2. *Теплая компания*: высокий уровень заботы о людях, стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.
3. *Производственная задача*: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется его крайне мало.
4. *Золотая середина*: руководитель в своих действиях старается в достаточной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. *Команда:* руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание и к производству, и к людям. Вопрос заключается в том, чтобы быть и деловым, и человечным. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведет к доверию и уважению во взаимоотношениях.

Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим? Дайте обоснование своей позиции. В то же время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда срабатывает, поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга. Подумайте, может ли быть гибкий стиль руководства.

Методические указания: Работа проводится в малых группах для возможности совместного обсуждения и аргументации. По итогам обсуждения учебных ситуаций представители группы презентуют выводы и аргументы

Задание 5. Работа в подгруппах. Решите кейс:

Кейс «Стили управления»

Описание ситуации:

Михаил Степанович, с детства хотел быть военным. Выбор профессии одобрили родители и он закончил высшее командное артиллерийское училище. Но случилось так, что в пору перестройки пришлось сменить профессию. Поскольку характер у Михаила Степановича был твердый и настойчивый (иногда его упорство граничило с упрямством), ему удалось организовать свое дело. В свои 45 лет он стал владельцем и Генеральным директором торговой компании, продающей строительные материалы в своем родном Санкт-Петербурге. Компания была успешной, дела шли отлично. Сам Михаил Степанович, оценивая итоги работы всей фирмы считал, что это его заслуга, поскольку он все держал "в ежовых рукавицах". Директор сам определял планы для подразделений и задания для менеджеров. И следил, чтобы они были выполнены строго в соответствии с инструкциями, "как в армии". Будучи от природы любознательным, однажды он принял участие в модном тренинге по лидерству. Ведущая семинара, рассказала о стилях управления и при этом настойчиво подчеркивала, что лучший стиль - это демократический, поскольку способствует вовлечению всех работников в обсуждение и разработку решений, а в последствии, в их эффективную реализацию. Тренер была очень красноречива и убедительна, и Михаил Степанович решил что-то изменить в своей компании. на следующий день, в понедельник, на утреннем совещании, Михаил Степанович торжественно объявил, что теперь он ожидает от менеджеров предложений и инициатив по поводу плана продаж на ближайший месяц. Срок предоставления планов – ближайшая пятница. В пятницу на вечернем совещании, Михаил Степанович, заслушивая предложения по планам продаж

от работников, медленно, но уверенно, становился мрачнее тучи. Однако, найдя в себе силы, выслушал последнего выступающего и уже после разразился гневным криком. «Хочешь сделать дело хорошо - сделай его сам. Как Вы могли меня так подвести, я решил довериться вам, а вы воспользовались ситуацией и решили создать себе сладкую курортную жизнь? Эти планы, которые Вы написали, сможет выполнить любой стажер, у которого мало-мальски язык подвешен. А больше всего, я возмущен тем, что вы решили, что я глупее вас, раз надеялись на одобрение своих бредовых предложений. Ну, ничего, я сам вам "нарежу" планы, получите их в понедельник. И уж очень постарайтесь их выполнить..."

Вопросы: 1) Какие именно действия Михаила Степановича неверные? 2) Сделайте прогноз поведения менеджеров и продавцов компании. 3) Каким образом следовало поступить Михаилу Степановичу?

Задание: 1) Предложите Михаилу Степановичу варианты выхода из кризисной ситуации. Разработайте план действий, презентуйте его остальным. Время презентации 1 минута.

Задание 6. Работа в подгруппах. Решите кейс

Кейс «Стили лидерства и управленческие ситуации»:

Прочтите описания ситуаций и ответьте на вопросы.

Ситуация 1

Представьте, что вы работаете начальником финансового отдела в финансово-экономическом департаменте крупной производственной фирмы. В вашем подчинении находятся два специалиста, которых вы сами привели в компанию - это ваши бывшие одногруппники, с которыми вы вместе учились в вузе. У вас много общего: друзья, интересы помимо работы, воспоминания. Естественно, вы обращаетесь друг к другу на «ты» и по имени.

В одну из пятниц на совещании вы получаете задание от своего непосредственного руководителя: в течение двух недель разработать финансовый план компании на предстоящий год. Вы понимаете, что это очень серьезное задание и от качества его выполнения зависит ваша дальнейшая карьера в компании. Вам потребуется проанализировать большой объем информации и разработать несколько версий финансового плана.

В понедельник вы намереваетесь подробно обсудить полученное задание со своими подчиненными и распределить задачи внутри своей команды, однако с удивлением узнаете, что одна из ваших подчиненных «ушла на больничный», поскольку у нее заболел ребенок, и намеревается отсутствовать как минимум в течение десяти дней. Второй подчиненный решил окончить курсы вождения автомобиля и просит вас отпускать его пораньше в течение ближайших трех недель; он живет очень далеко от места работы, но теперь приобрел автомобиль и ему нужно срочно получить водительские права. Вы понимаете, что большая часть работы ляжет на вас,

но в одиночку вы не сможете справиться с ней на должном уровне. С другой стороны, вы «входите в положение» своих подчиненных, поскольку знаете их проблемы и искренне хотите им помочь.

На улице уже девять часов вечера, в офисе никого нет, а вы сидите над цифрами и составляете финансовый план.

Ситуация 2

Вы - руководитель проекта по внедрению программного обеспечения в известной консалтинговой компании. Заказчик проекта важен для вашей организации, и вы стараетесь ему угодить, однако его требования меняются очень часто, и иногда вам кажется, что «он сам не знает, чего хочет». Кроме того, вам никогда раньше не доводилось внедрять именно эту программу, и ее приходится изучать по ходу дела. Вы обладаете определенными методиками внедрения, но постоянно их адаптируете в соответствии с требованиями ситуации.

Вы работаете со своей проектной командой в другом городе и вынуждены жить всей группой в арендуемой квартире. Вы проводите вместе практически двадцать четыре часа в сутки. Но вам кажется, что имидж серьезного и жесткого руководителя требует от вас, чтобы вы немного дистанцировались от своей команды. Вы ездите на работу и с работы на такси, в то время как остальные члены команды добираются на автобусе. В столовой во время обеда вы садитесь отдельно. В нерабочее время вы стараетесь не обсуждать с подчиненными бытовые и семейные проблемы. Всем своим видом вы демонстрируете важность выполняемой задачи и ваш особый статус в проекте.

Когда в очередной раз вы начинаете требовать от членов проектной команды «поработать сверхурочно», чтобы вовремя «закрыть» этап проекта и получить оплату от заказчика, двое из трех ваших подчиненных не сговариваясь кладут на ваш стол заявления об увольнении.

Ситуация 3

Вы устроились работать в компанию вашей мечты - международную корпорацию. Вас взяли на должность исполняющего обязанности начальника отдела организационного развития (предыдущая руководительница отдела ушла в декретный отпуск, и вы временно ее заменяете). Сам отдел создан недавно после реструктуризации компании, и никто толком не знает, чем он должен заниматься. Вам предстоит выстроить работу отдела так, чтобы он органично вписывался в систему отношений в компании и приносил пользу И, конечно, вам хочется зарекомендовать себя как хорошего руководителя.

Однако по прошествии времени вы понимаете, что это будет нелегко. Ваши подчиненные намного старше вас и привыкли работать с предыдущей руководительницей. Они постоянно сравнивают вас с ней, причем не в вашу пользу. Кроме того, приставка «и. о.» - исполняющий обязанности явно не прибавляет вам авторитета, и ваши подчиненные воспринимают вас как временную фигуру.

Вы решаете наладить отношения с коллегами в неформальной обстановке. К тому же у вас появился удачный повод - ваш день рождения. Вы решаете устроить настоящий банкет и в пятницу вечером накрываете праздничный стол в офисе. Но после поздравлений вашего вышестоящего руководства все сразу же разбегаются, так как у каждого сотрудника нашелся повод «улизнуть». Вы сидите в одиночестве за богатым столом и думаете о том, что же вам делать дальше.

Вопросы

1. Как проявились лидерские функции в поведении описанных менеджеров? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает в каждом случае?
2. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии с исследованиями Стогдилла, у описанных в кейсе менеджеров? Каких черт им явно не хватает?
3. Проанализируйте все три ситуации с помощью модели Фидлера. Насколько описанное поведение лидера эффективно в каждой из них? Объясните, почему.
4. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидеров в каждой описанной ситуации? Определите их примерные координаты на матрице. Какие рекомендации вы могли бы дать каждому из них, опираясь на концепцию Блейка и Моутон?
5. Какой из описанных лидеров показался вам «ненужным»? Какие факторы выступали в качестве заменителей лидерства?

Подготовить ответы в виде докладов и выступить с защитой.

Тема практической работы № 14. Расчет производительности труда в рекламных компаниях, объем часов 4

У1 составлять планы и графики деятельности по разработке и техническому исполнению рекламного продукта;

У2 работать с рекламой в средствах массовой информации;

Цель практической работы – формирование умения рассчитывать производительность труда.

Задания:

Задание 1. Круглый стол – ответы на вопросы:

- 1 Что такое производительность труда?
- 2 Каковы показатели производительности труда? Как рассчитывается выработка?
- 3 Как рассчитывается трудоёмкость?
- 4 Как определяется процент роста производительности труда?
- 5 Какие методы измерения производительности труда Вы знаете?
- 6 Какова методика расчёта производительности труда при каждом методе измерения производительности труда?

Задание 2. Решите задачи на расчет производительности труда:

Задача 1. Среднесписочная численность трудящихся на предприятии 580 чел., в том числе $(450+5*N)$ человек - рабочих. Рабочие основного состава составляют 60% от всех рабочих. Коэффициент списочного состава 1,76. Месячный объем производства составил 200000т. Определите месячную и среднесменную производительность труда для всех категорий работающих. N - номер студента по учебному журналу.

Задача 2. Годовой объем произведенной продукции на предприятии 4600тыс. т. Цена единицы продукции- $(1230+10*N)$ руб. Среднесписочный штат работающих на предприятии $-(960+3*N)$ человек. Определите месячную и сменную производительность труда в натуральном и стоимостном выражении. N - номер студента по учебному журналу.

Задача 3. Объем товарной продукции предприятия в отчетном году составил 14740 тыс. руб. Численность персонала – $(335+N*10)$ чел. Удельный вес рабочих в общей численности персонала равен 80 %. По плану на следующий год предусмотрен рост объема производства в связи с увеличением спроса на продукцию предприятия на 5 %, производительность труда рабочих за счет планируемых организационно-технических мероприятий вырастет на 3 %. Определите плановую численность рабочих и всего персонала; коэффициент соотношения между плановой и фактической численностью рабочих. N - номер студента по учебному журналу.

Задание 3. Вы – владелец рекламного агентства. Произведите расчет производительности труда в рекламной компании, используя примерные показатели.

Защите получившихся результатов.

Тема практической работы № 15. Составление расчета прибыли рекламной компании, объем часов 4

У1 составлять планы и графики деятельности по разработке и техническому исполнению рекламного продукта;

У2 работать с рекламой в средствах массовой информации;

Цель практической работы – формирование умения составлять расчет прибыли рекламной компании.

Задания:

Задание 1. Круглый стол на тему «Расчет прибыли рекламной компании». Вопросы подготавливаются в подгруппах по 4-5 человек обучающимися самостоятельно.

Задание 2. На основании следующих данных составьте расчет прибыли рекламной компании.

Задача 1. Предприниматель, который занят тиражированием видеокассет, арендует помещение за 0,5 млн. руб. в год и использует собственную аппаратуру стоимостью 2 млн. руб. Когда он работал продавцом в магазине технических товаров, его годовая зарплата составляла 2,5 млн. руб. Занявшись бизнесом, он получил бухгалтерскую прибыль в размере 4 млн. руб. Каковы его явные издержки и экономическая прибыль, если реальная ставка процента в банке составляет 10% годовых?

Задача 2. Гражданин оставляет работу менеджера с окладом 5 000 руб. в месяц, чтобы создать собственную рекламную фирму. Личный автомобиль он использует для нужд фирмы, а еще 2 (аналогичные) машины арендует за 48 000 руб. в год каждую. Аренда торговых площадей стоила ему 20 000 руб. /мес., а покупка оборудования со сроком службы в 5 лет – 100 000 руб.

Годовой фонд заработной платы на его фирме – 120 000 руб.

Для организации дела он использует 556 000 собственных сбережений, а недостающие средства для создания товарных запасов 900 000 руб. берет в кредит под 20% годовых. Процент по вкладам равен 10%. Годовая выручка составила – 1,7 млн. руб.

1) Какую экономическую прибыль он получит по результатам года?

2) Примет ли он решение продолжать бизнес?

Задача 3. В нашем распоряжении имеются следующие данные по рекламной компании.

стоимость здания = 1,32 млн. руб.;

срок службы здания = 50 лет;

стоимость оборудования = 1,2 млн. руб.;

срок службы оборудования = 10 лет;

расход сырья и полуфабрикатов в течение месяца = 120 тыс. руб.;

расход электроэнергии в течение месяца = 182,8 тыс. руб.;

заработная плата, выплачиваемая персоналу, в месяц = 100 тыс. руб.;

аренда помещения в течение года = 240 тыс. руб.;

проценты по полученным ссудам за 1 год = 480 тыс. руб.

Определите величину бухгалтерских издержек на производство одного мебельного гарнитура, если фабрика выпускает 160 гарнитуров в месяц; по какой цене должен продаваться мебельный гарнитур, чтобы годовая прибыль равнялась 384 тыс. руб.?

Тема практической работы № 16. Определение выручки, формирование резервов, объем часов 4

У1 составлять планы и графики деятельности по разработке и техническому исполнению рекламного продукта;

У2 работать с рекламой в средствах массовой информации;

Цель практической работы – формирование умения определять выручку и формировать резервы.

Задания:

Задание 1. Круглый стол на тему «Определение выручки, формирование резервов». Вопросы подготавливаются в подгруппах по 4-5 человек обучающимися самостоятельно.

Задание 2. Изучите информацию:

Для каждой коммерческой организации выручка от реализации продукции является показателем, позволяющим определить устойчивость ее финансового положения и состояние оборотных средств. Своевременное поступление выручки является важным условием для непрерывного процесса производства.

Что такое выручка от реализации продукции?

Выручка от реализации продукции представляет собой денежный доход, полученный организацией от покупателей за проданную продукцию. Показатель выражает денежные отношения между производителями и потребителями товаров. Выручка от реализации продукции определяется исходя из количества реализованной продукции и ее стоимости. В целях налогообложения ее признают доходом от реализации.

Выручка не является прибылью, в «Отчете о финансовых результатах» для нее отведена отдельная строка. Руководитель организации должен обеспечить бесперебойное поступление выручки, так как без этого бизнес просто не сможет функционировать.

На величину выручки от реализации продукции влияют такие факторы:

внутренние (объем производства, ассортимент выпускаемых товаров, их качество и конкурентоспособность, уровень применяемых цен, себестоимость, соблюдение договорных условий и др.);

внешние (нарушение условий контракта, перебои в работе транспорта и др.).

Расчет выручки по формуле

Рассмотрим, как найти выручку от реализации продукции по формуле. При проведении расчетов необходимо учитывать объем продаж в текущее время и цены. Общая формула выручки от реализации продукции выглядит так:

$$B = Q \times P$$

Здесь:

Q – количество проданных товаров;

P – цена реализации.

Формулу можно использовать для оценки деятельности организации и построения долгосрочных планов.

На практике учет выручки от реализации продукции, работ и услуг осуществляется двумя методами:

кассовым методом (если моментом реализации признан факт поступления денег на расчетный счет продавца);

методом начисления (если моментом признания доходов признан факт отгрузки товаров).

Руководитель организации или специальные службы могут осуществлять планирование выручки от реализации продукции, работ, услуг. В условиях нестабильной экономической ситуации более эффективным будет квартальное планирование, нежели годовое.

Для планирования выручки от реализации продукции используют такие методы:

Метод прямого счета. Применяется в случае гарантированного спроса. Продукция производится в объеме, предусмотренном предварительно оформленными заказами. Выручка рассчитывается путем умножения объема реализованной продукции на ее цену.

Расчетный метод. Применяется в условиях неопределенности спроса на выпускаемые товары. Учитываются перспективы их реализации.

Анализ выручки

Анализ выручки от реализации продукции позволяет решать такие задачи:

определять обоснованность показателя бизнес-плана по продаже товаров;

определять степень выполнения плана по объему и ассортименту проданных изделий;

устанавливать влияние отдельных факторов на величину отклонения фактического объема продаж от планового;

выявлять резервы дальнейшего увеличения реализации.

Одним из эффективных методов экономического анализа является факторный анализ выручки от реализации продукции. Он помогает определить влияние конкретных факторов на изменение выручки. В процессе анализа большое внимание уделяется таким факторам: объему продажи

товаров, отпускным ценам, себестоимости, структуре реализуемой продукции.

Задание 3. Решение задач на определение выручки и формирование резервов:

Задача 1. Рассчитайте годовую выручку:

ООО «Электрод» занимается производством светильников. За отчетный год была реализована такая продукция:

светильник «Элла» – 700 штук по цене 250 руб.;

светильник «Тереза» – 600 штук по цене 340 руб.;

светильник «Миранда» – 400 штук по цене 600 руб.

Задача 2. ИП Петров А.А. применяет кассовый метод учета доходов и расходов. 25 января 2018 г. предприниматель доставил покупателю товары на общую сумму 180 тыс. руб. 5 марта 2018 г. ИП договорился с покупателем о взаимозачете на сумму 106,2 тыс. руб. (в т. ч. НДС – 16,2 тыс. руб.). Какую выручку должен отразить предприниматель?

Задача 3. 12 февраля 2018 г. ООО «Тепломаш» отгрузило ООО «Рябина» товары на сумму 600 тыс. руб. ООО «Рябина» рассчиталось с ООО «Тепломаш» 3 апреля 2018 г., перечислив деньги на его расчетный счет. ООО «Тепломаш» использует при учете доходов метод начисления, поэтому вся выручка будет отображена в бухгалтерском и налоговом учете в феврале.

Задача 4. Предприятия занимается продажей бытовой техники, приняв на себя обязательство самостоятельно проводить ее гарантийный ремонт. Для определения процента отчислений в резерв по гарантии принято решение учитывать затраты на аналогичные работы за последние три года, которые составили 42 030 000 руб. при стоимости проданных товаров 700 500 000 руб. По учетной политике затраты на ремонт сначала обособленно отражаются в составе расходов на продажу, а затем списываются за счет созданного резерва. 30 сентября 2014 года реализовано товаров на сумму 10 000 000 руб. Гарантийные работы по ним предполагается проводить в течение двух лет. При дисконтировании применяется ставка 8 процентов и период 12 месяцев. В ноябре 2014 года зарплата подразделения, выполняющего ремонт, составила 200 000 руб., а затраты на материалы – 20 000 руб. Других расходов не было. Для упрощения примера начисление взносов на социальное страхование проводится по ставке 30 процентов и без распределения сумм по фондам, материалы списываются в день начисления зарплаты, а предельный размер резерва в налоговом учете не превышен. Требуется отразить проводки по созданию резерва, а также списать его остаток на конец периода гарантийного обслуживания.

Тема практической работы № 17. Формы оплаты труда в рекламных компаниях. Расчет начисления заработной платы по плавающей системе оплаты труда, объем часов 4

У1 составлять планы и графики деятельности по разработке и техническому исполнению рекламного продукта;

Цель практической работы – формирование умения рассчитывать начисления заработной платы.

Задания:

Задание 1. Круглый стол на тему «Формы оплаты труда в рекламных компаниях. Расчет начисления заработной платы по плавающей системе оплаты труда». Вопросы подготавливаются в подгруппах по 4-5 человек обучающимися самостоятельно.

Задание 2. Работа в подгруппах.

Вы решили открыть рекламное агентство (данные по рекламной компании обучающиеся формулируют самостоятельно).

Необходимо определить формы оплаты труда в созданной вами компании всем будущим сотрудникам компании.

Задание 3. На основании следующих данных проведите расчет заработной платы работников компании.

Задача 1. Работник-повременщик 3 разряда отработал за месяц 22 дня. Часовая тарифная ставка 1 разряда – 1,320 ден. ед., тарифный коэффициент 3 разряда – 1,2. Средняя продолжительность рабочего дня – 8 часов. За отсутствие простоев оборудования работнику выплачивается премия в размере 15% месячного тарифного заработка. Необходимо вычислить месячную заработную плату работника при повременно-премиальной системе оплаты труда.

Задача 2. Должностной оклад инженера 15000 руб. в месяц. Им отработано 20 дней из 23 по графику (три дня болел), но задание выполнено в соответствии с требованиями, за что предусмотрена дополнительная выплата в _____ размере _____ 4%.

Рассчитайте месячную заработную плату инженера.

Задача 3. При перевыполнении производственного задания на 111% были заняты _____ рабочие _____ следующих _____ разрядов:

Разряды оплаты труда	2	3	7	9	11
Тарифные коэффициенты	1,12	1,27	2,07	2,64	3,37
Численность работников, чел	8	10	6	12	8
Продолжительность работ, час	12	6	20	6	11

Минимальная тарифная ставка по предприятию 1805 рублей. В текущем году 104 выходных дней, 6 предпраздничных дней. Продолжительность смены 8,2 часа. Определить общий фонд заработной платы рабочих, если предусматривается премия 10 % за выполнение плана и за каждый % перевыполнения начисляется премия 1,4%.

Задача 4. На предприятии разработана следующая тарифная сетка:

Разряды оплаты труда	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Тарифные коэффициенты	2,98	3,37	3,81	4,31	4,87	5,50	6,11	6,78	7,54
Тарифная ставка, руб.								5763	
Продолжительность, час	80	55	40	84	170	96	48	68	56
Численность рабочих	5	4	12	11	7	3	14	3	9

Заполнить недостающие данные в таблице. Определить средний разряд работы и рабочих, средний тарифный коэффициент работы и рабочих, среднюю тарифную ставку.

Тема практической работы № 18. Анализ безработицы УР на основании статистических данных, объем часов 4

У1 составлять планы и графики деятельности по разработке и техническому исполнению рекламного продукта;

Цель практической работы: формирование умения анализировать безработицу на основании статистических данных.

Задания:

Задание 1. Круглый стол – ответы на вопросы:

1. Особенности безработицы в России.
2. В чем заключается разница между трудоспособным населением и экономически активным населением?
3. Каковы социально-экономические последствия безработицы?
4. Как измеряется безработица?
5. В чем заключаются основные причины безработицы по мнению Дж.М. Кейнса?
6. В чем заключаются основные причины безработицы по мнению М.Фридмана?
7. Какова взаимосвязь темпов инфляции и уровня безработицы в модели А.Филлипса?
8. Методы борьбы с безработицей.

Задание 2. Изучите материал и проведите расчеты:

Основные категории населения

Население (population – POP) страны с макроэкономической точки зрения делится на две группы: включаемые в численность рабочей силы (labour force - L) и не включаемые в численность рабочей силы (non-labour force - NL): ***POP = L + NL.***

К категории «non-labour force» относят людей, не занятых в общественном производстве и не стремящихся получить работу. В эту категорию *автоматически* включаются следующие группы населения: *дети до 16 лет*; лица, *отбывающие срок заключения в тюрьмах*; люди, *находящиеся в психиатрических лечебницах* и инвалиды. (Эти категории людей называют «институциональным населением», поскольку они находятся на содержании государственных институтов.) Кроме того, к категории не включаемых в численность рабочей силы относятся люди, которые в принципе могли бы трудиться, но не делают этого в силу разных причин, т.е. *которые не хотят или не могут работать и работу не ищут: студенты дневного отделения* (поскольку должны учиться); *вышедшие на пенсию* (поскольку уже отработали свое); *домохозяйки* (поскольку хотя и трудятся полный рабочий день, но не в общественном производстве и не получают плату за свой труд); *бродяги* (поскольку просто не хотят работать); люди, *прекратившие поиск работы* (искавшие работу, но отчаявшиеся ее найти и поэтому выбывшие из состава рабочей силы).

К категории «labour force» относят людей, которые работать могут, работать хотят и работу активно ищут. Т.е. это люди, либо уже занятые в общественном производстве, либо не имеющие места работы, но предпринимающие специальные усилия по ее поиску. Таким образом, общая численность рабочей силы делится на две части:

- ***занятые (employed - E)*** - т.е. *имеющие работу*, причем неважно, занят человек

полный рабочий день или неполный, полную рабочую неделю или неполную. Человек также считается занятым, если он не работает по следующим причинам: а) находится в отпуске; б) болеет; в) бастует и г) из-за плохой погоды;

• **безработные (unemployed - U)** - т.е. не имеющие работу, но активно ее ищущие. Поиск работы является главным критерием, отличающим безработных от людей, не включаемых в рабочую силу.

общая численность рабочей силы равна: $L = E + U$.

(При этом военнослужащие, находящиеся на действительной воинской службе, хотя формально и относятся к занятым, как правило, при подсчете показателя уровня безработицы не учитываются в общей численности рабочей силы. Этот показатель обычно (если это не оговаривается специально) рассчитывается только для гражданского сектора экономики.)

Практикум по расчету уровней безработицы Вариант 1

Имеются данные (* военнослужащие в расчет занятых ВКЛЮЧЕНЫ)

Численность трудоспособного населения, млн. чел. , в том числе, млн. чел.:

1. Студенты – дневной формы обучения	3,5
2. Неработающие пенсионеры	9
3. Домашние хозяйки	2,7
4. Заключение	2
5. Находящиеся в отпуске	2,9
6. Военнослужащие	4
7. Инвалиды	0,3
8. Уволенные в связи с изменением отраслевой структуры производства	0,7
9. Бродяги	0,6
10. Занятые неполную рабочую неделю	1,5
11. Уволенные и не ищущие работу	0,8
12. Уволившиеся в поисках лучшей работы	0,2
13. Находящиеся на больничном	1,8
14. Уволенные в результате спада в экономике	2,1
15. Выпускники ВУЗов	1,4
16. Сезонные рабочие	1,3
17. из них работающие	0,5
18. Численность остальных видов занятых	68

Определите:

1. численность не включаемых в рабочую силу,
2. общую численность занятых,
3. общую численность безработных,
4. общую численность рабочей силы
5. фактический уровень безработицы
6. численность фрикционных безработных,
7. уровень фрикционной безработицы,
8. численность структурных безработных

9. уровень структурной безработицы
10. естественный уровень безработицы

Практикум по расчету уровней безработицы Вариант 2

Имеются данные (* военнослужащие в расчет занятых ВКЛЮЧЕНЫ)

Численность трудоспособного населения, млн. чел. , в том числе, млн. чел.:

1. Студенты – дневной формы обучения	5
2. Неработающие пенсионеры	4
3. Домашние хозяйки	2,1
4. Заключенные	1,4
5. Находящиеся в отпуске	2,3
6. Военнослужащие	5,1
7. Инвалиды	0,8
8. Уволенные в связи с изменением отраслевой структуры производства	1,1
9. Бродяги	0,2
10. Занятые неполную рабочую неделю	1,9
11. Уволенные и не ищущие работу	0,6
12. Уволившиеся в поисках лучшей работы	0,3
13. Находящиеся на больничном	1,6
14. Уволенные в результате спада в экономике	1,8
15. Выпускники ВУЗов	1,8
16. Сезонные рабочие	1,8
17. из них работающие	0,4
18. Численность остальных видов занятых	69

Определите:

1. численность не включаемых в рабочую силу,
2. общую численность занятых,
3. общую численность безработных,
4. общую численность рабочей силы
5. фактический уровень безработицы
6. численность фрикционных безработных,
7. уровень фрикционной безработицы,
8. численность структурных безработных
9. уровень структурной безработицы
10. естественный уровень безработицы

Практикум по расчету уровней безработицы Вариант 3

Имеются данные (* военнослужащие в расчет занятых ВКЛЮЧЕНЫ)

Численность трудоспособного населения, млн. чел. , в том числе, млн. чел.:

1. Студенты – дневной формы обучения	3,2
--------------------------------------	-----

2.	Неработающие пенсионеры	8
3.	Домашние хозяйки	2,7
4.	Заклученные	2,1
5.	Находящиеся в отпуске	2,2
6.	Военнослужащие	3,8
7.	Инвалиды	0,3
8.	Уволенные в связи с изменением отраслевой структуры производства	0,9
9.	Бродяги	0,9
10.	Занятые неполную рабочую неделю	1,2
11.	Уволенные и не ищущие работу	0,8
12.	Уволившиеся в поисках лучшей работы	0,8
13.	Находящиеся на больничном	2,1
14.	Уволенные в результате спада в экономике	2,5
15.	Выпускники ВУЗов	2,5
16.	Сезонные рабочие	3,2
17.	из них работающие	0,8
18.	Численность остальных видов занятых	72

Определите:

1. численность не включаемых в рабочую силу,
2. общую численность занятых,
3. общую численность безработных,
4. общую численность рабочей силы
5. фактический уровень безработицы
6. численность фрикционных безработных,
7. уровень фрикционной безработицы,
8. численность структурных безработных
9. уровень структурной безработицы
10. естественный уровень безработицы

Практикум по расчету уровней безработицы Вариант 4

Имеются данные (* военнослужащие в расчет занятых ВКЛЮЧЕНЫ)

Численность трудоспособного населения, млн. чел. , в том числе, млн. чел.:

1.	Студенты – дневной формы обучения	8
2.	Неработающие пенсионеры	12
3.	Домашние хозяйки	1,6
4.	Заклученные	5
5.	Находящиеся в отпуске	1,7
6.	Военнослужащие	6
7.	Инвалиды	0,4
8.	Уволенные в связи с изменением отраслевой структуры производства	0,4
9.	Бродяги	0,2
10.	Занятые неполную рабочую неделю	0,2
11.	Уволенные и не ищущие работу	0,7
12.	Уволившиеся в поисках лучшей работы	0,5
13.	Находящиеся на больничном	2,4

14. Уволенные в результате спада в экономике	1,9
15. Выпускники ВУЗов	3
16. Сезонные рабочие	2,8
17. из них работающие	0,6
18. Численность остальных видов занятых	65

Определите:

1. численность не включаемых в рабочую силу,
2. общую численность занятых,
3. общую численность безработных,
4. общую численность рабочей силы
5. фактический уровень безработицы
6. численность фрикционных безработных,
7. уровень фрикционной безработицы,
8. численность структурных безработных
9. уровень структурной безработицы
10. естественный уровень безработицы

Практикум по расчету уровней безработицы Вариант 5

Имеются данные (* военнослужащие в расчет занятых ВКЛЮЧЕНЫ)

Численность трудоспособного населения, млн. чел. , в том числе, млн. чел.:

1. Студенты – дневной формы обучения	6,1
2. Неработающие пенсионеры	7
3. Домашние хозяйки	2,5
4. Заключение	1,1
5. Находящиеся в отпуске	1,8
6. Военнослужащие	5,2
7. Инвалиды	0,7
8. Уволенные в связи с изменением отраслевой структуры производства	1,2
9. Бродяги	1,1
10. Занятые неполную рабочую неделю	2
11. Уволенные и не ищущие работу	1,1
12. Уволившиеся в поисках лучшей работы	0,2
13. Находящиеся на больничном	1,9
14. Уволенные в результате спада в экономике	2,4
15. Выпускники ВУЗов	2,2
16. Сезонные рабочие	2,7
17. из них работающие	0,7
18. Численность остальных видов занятых	71

Определите:

1. численность не включаемых в рабочую силу,
2. общую численность занятых,
3. общую численность безработных,
4. общую численность рабочей силы
5. фактический уровень безработицы

6. численность фрикционных безработных,
7. уровень фрикционной безработицы,
8. численность структурных безработных
9. уровень структурной безработицы
10. естественный уровень безработицы

Практикум по расчету уровней безработицы Вариант 6

Имеются данные (* военнослужащие в расчет занятых ВКЛЮЧЕНЫ)

Численность трудоспособного населения, млн. чел. , в том числе, млн. чел.:

1. Студенты – дневной формы обучения	4,3
2. Неработающие пенсионеры	7,8
3. Домашние хозяйки	3,2
4. Заключенные	3,2
5. Находящиеся в отпуске	2,2
6. Военнослужащие	4,9
7. Инвалиды	0,5
8. Уволенные в связи с изменением отраслевой структуры производства	0,9
9. Бродяги	0,5
10. Занятые неполную рабочую неделю	1,4
11. Уволенные и не ищущие работу	0,6
12. Уволившиеся в поисках лучшей работы	0,8
13. Находящиеся на больничном	1,2
14. Уволенные в результате спада в экономике	2,2
15. Выпускники ВУЗов	3,1
16. Сезонные рабочие	2,3
17. из них работающие	1,3
18. Численность остальных видов занятых	70

Определите:

1. численность не включаемых в рабочую силу,
2. общую численность занятых,
3. общую численность безработных,
4. общую численность рабочей силы
5. фактический уровень безработицы
6. численность фрикционных безработных,
7. уровень фрикционной безработицы,
8. численность структурных безработных
9. уровень структурной безработицы
10. естественный уровень безработицы

Ответы:

1) численность не включаемых в рабочую силу,	18,9	14,1	18	27,9	19,6	20,1
2) общую численность занятых,	80,1	82,1	84,6	78,9	84,8	84,1

3) общую численность безработных,	3,8	4,6	6,6	5	5,8	4,9
4) общую численность рабочей силы	83,9	86,7	91,2	83,9	90,6	89
5) фактический уровень безработицы	4,53%	5,31%	7,24%	5,96%	6,40%	5,51%
6) численность фрикционных безработных,	1	1,7	3,2	2,7	2,2	1,8
7) уровень фрикционной безработицы,	1,19%	1,96%	3,51%	3,22%	2,43%	2,02%
8) численность структурных безработных	0,7	1,1	0,9	0,4	1,2	0,9
9) уровень структурной безработицы	0,83%	1,27%	0,99%	0,48%	1,32%	1,01%
10) естественный уровень безработицы	2,03%	3,23%	4,50%	3,69%	3,75%	3,03%

Задание 3. Используя персональный компьютер и интернет, на основании статистических данных за 2020-2021 гг. проведите анализ безработицы в Удмуртской республике и сделайте выводы. Данные представьте в виде таблицы.

Тема практической работы № 19. Деньги и денежная система, объем часов 4

У4 проводить презентацию рекламного продукта;

У6 создавать презентации;

У7 публично выступать и защищать проекты

Цель практической работы – формирование навыков публично выступать, ориентироваться в понятиях деньги и денежная система.

Задания:

Задание 1. Проведение круглого стола в форме дебатов на тему «Современная денежная система: плюсы, минусы и возможно ли восстановление золотого стандарта?»

Задание 2. Подготовьте мини доклад на одну из перечисленных тем и выступите, построив свое выступление в виде презентации рекламного продукта:

1. Приведите несколько определений денег.
2. Какие существуют взгляды на причины появления денег?
3. Какие существуют концепции происхождения денег и в чем заключаются их отличия?
4. В чем заключается суть рационалистической концепции денег?
5. Кто впервые выдвинул эволюционную концепцию? В чем её суть?
6. Смену каких форм стоимости включает процесс развития обмена?
7. Раскройте сущность денег как всеобщего эквивалента стоимости товаров.
8. Как развитие разделения труда сказывается на эволюции денег?
9. Какие свойства золота привели к закреплению за ним роли денег?
10. Какими свойствами обладают деньги?

11. В чем преимущества денежной экономики по сравнению с бартерной?
12. Чем отличается функция денег как средство обращения от функции денег как средства платежа?
13. Дайте определение электронных денег. Какие основные типы электронных денег Вы знаете и в чем их особенности?
14. Какие основные риски возникают в системах электронных денег и в чем состоят основные методы их минимизации?
15. Охарактеризуйте основные проблемы развития электронных денег.
16. Каковы основные виды пластиковых карт, и каковы перспективы их использования?
17. Охарактеризуйте отличия классического и современного понимания банкноты. Кто в настоящее время имеет исключительное право на выпуск банкнот в обращение?
18. В чем заключается отличие понятий «выпуск денег» и «эмиссия денег»?
19. Для чего студенту нужно знание денежных теорий?
20. В чем суть металлической теории денег? Назовите представителей этой теории.
21. Кто представил номиналистическую теорию денег, и в чем её суть?
22. Особенности количественной теории денег и её представители?
23. Каковы особенности кейнсианской теории регулируемой валюты и монетаризма?
24. Дайте определение денежной системы страны.
25. Перечислите основные элементы современной денежной системы. 3. Назовите три вида масштаба цен.
26. Как происходила смена типов денежных систем? 5. Что такое монометаллизм и биметаллизм?
27. Дайте определение и краткую характеристику разновидностям биметаллизма.
28. Каковы предпосылки и последствия введения золотого стандарта?
29. Когда и чем закончилась мировая эпоха золотого стандарта?
30. Чем характеризуется современная денежная система?
31. В чем состоят отличия денежных систем при административно-распределительной и рыночной моделях экономики?
32. Что понимается под принципами организации денежной системы? Какие принципы свойственны денежной системе любого типа?
33. В чем заключалась суть Ямайского международного соглашения?
34. Каковы элементы современной денежной системы России?
35. Какие функции возлагаются на Центральный банк РФ в целях организации на территории РФ наличного денежного обращения?

Задание 3. Подготовьте презентации на одну из тем:

1. Деньги, как средство накопления и средства платежа.
2. Проблема ликвидности денег.
3. Роль денег в экономике и их влияние на эффективность деятельности рекламных компаний.

Выступите с защитой.

Задание 4. Используя данные СПС Консультант Плюс, составьте перечень основных законодательных и иных нормативно-правовых актов, в соответствии с которыми установлено настоящее устройство денежной системы РФ.

Задание 5. Используя данные СПС КонсультантПлюс, перечислите законодательные и иные нормативно-правовые акты, которыми в настоящее время регулируется организация наличных и безналичных расчётов в Российской Федерации.

Задание 6. Найдите в сети Internet на сайте Центрального банка РФ структуру денежной базы, структуру денежной массы (в национальном определении), купюрности наличных денег, находящихся в обращении, изменения количества наличных денег в обращении. Изучите, сделайте выводы. Определите, какова доля безналичных расчетов в общей структуре платежей? Сравните данные за предыдущий и текущий годы.

Тема практической работы № 20. Инфляция. Методы стабилизации денежного обращения, объем часов 4

У4 проводить презентацию рекламного продукта;

У6 создавать презентации;

У7 публично выступать и защищать проекты

Цель практической работы – формирования навыков публичного выступления, ориентироваться в понятиях инфляции и методов стабилизации денежного обращения.

Задания:

Задание 1. Проведение круглого стола в форме дискуссии на тему «Можно ли выделять не денежные причины инфляции?».

Задание 2. Подготовьте мини доклад в виде ответа на один или несколько из перечисленных вопросов и выступите, построив свое выступление в виде презентации рекламного продукта:

1. Понятие инфляции, ее виды и формы проявления.
2. Всем ли общественно-экономическим формациям свойственна инфляция?
3. Каковы характеристики гиперинфляции?
4. Предложите логические схемы развертывания инфляции спроса, инфляции издержек.
5. Всякое ли повышение цен является инфляцией?
6. Как измеряется уровень (темпы) инфляции?
7. Что такое антиинфляционная политика.

8. Что такое денежные реформы?
9. Основные направления антиинфляционной политики Правительства России.
10. Обоснуйте, в силу каких обстоятельств, отрасли топливно-энергетического и материально-сырьевого комплексов, стали «локомотивами» российской инфляции?
11. Как инфляция влияет на состояние денежного обращения. Может ли инфляция положительно воздействовать на экономическое развитие страны?
12. Раскройте инфляционную спираль: зарплата – цены.
13. Дайте характеристику инфляционного процесса в РФ и методам его регулирования.
14. Кем была проведена денежная реформа 1535-1538 г.г., и какие недостатки имела денежная система, созданная в результате ее осуществления?
15. В чем заключалось содержание, и какие были основные этапы денежной реформы Е.Ф. Канкрин?
16. Как была проведена денежная реформа С.Ю. Витте? Какими были ее последствия для развитой экономики России?
17. Какие денежные знаки обращались на территории России в период Гражданской войны? В чем причины расстройства денежного обращения в этот период?
18. В чем состояли особенности денежного обращения в условиях военного коммунизма?
19. Какие задачи были решены на первом этапе денежной реформы 1922-1924 гг.? Как завершилась реформа 1922-1924 гг. и каковы ее результаты?
20. Какие задачи были решены в ходе денежной реформы 1947 г.?
21. Какие задачи были решены в ходе денежной реформы 1961 г.?
22. Какие задачи были решены в ходе денежной реформы 1998 г.?
23. Какие показатели позволяют оценить и измерить инфляцию.

Задание 3. Подготовьте презентации на одну из тем:

1. Сущность инфляции и факторы её определяющие.
2. Инфляция в годы гражданской войны США и её последствия.
3. Инфляция в России в 90-х годах XX столетия и её последствия.
4. Денежные реформы в СССР и современной России и их последствия.
5. Антиинфляционная политика как комплекс мер по государственному регулированию экономики.
6. Динамика потребительских цен в РФ и их анализ.

Задание 4. Найдите в сети Internet на сайте Центрального банка РФ сведения об уровне и темпах инфляции в динамике за три последние года. Проанализируйте и сделайте выводы. Определите тенденцию изменения темпов инфляционного процесса в РФ.

Задание 5. Используя методику «Дерево решений», в целях приобретения практических навыков выбора оптимального варианта решения (действия),

заполнить таблицу по рекомендуемой форме для последующего представления своих аргументов на тему «Оптимальные методы борьбы с инфляционными процессами»:

Методы борьбы с инфляционными процессами	Плюсы	Минусы
1. Денежные реформы		
2. Дефляционная политика		
3. Политика доходов		
4. Шоковая терапия		
.....		

II. Общие рекомендации

По всем вопросам, связанным с изучением дисциплины (включая самостоятельную работу), консультироваться с преподавателем.

III. Контроль и оценка результатов

Оценка за выполнение практической работы выставляется по пятибалльной системе и учитывается как показатель текущей успеваемости студента.

Качественная оценка индивидуальных образовательных достижений		Критерии оценки результата
балл (оценка)	вербальный аналог	
5	отлично	Представленные работы высокого качества, уровень выполнения отвечает всем требованиям, теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, выполнены все предусмотренные практической работой задания.
4	хорошо	Уровень выполнения работы отвечает всем требованиям, теоретическое содержание курса освоено полностью без пробелов, некоторые практические навыки

		работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные практической работой задания выполнены, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.
3	удовлетворительн о	Уровень выполнения работы отвечает большинству основных требований, теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных практической работой заданий выполнено, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.
2	не удовлетворительн о	Теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных практической работой заданий не выполнено.