



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Прикладная геодезия»

Методические указания
по выполнению практических работ
по дисциплине

«Менеджмент и маркетинг»

для подготовки специалистов по
специальности 21.05.01 «Прикладная
геодезия» и бакалавров по направлению
подготовки 21.03.03 «Геодезия и
дистанционное зондирование»

Автор
Бобкина В.А.

Ростов-на-Дону, 2018

Аннотация

УДК 528:338/339

Менеджмент и маркетинг: методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Менеджмент и маркетинг» для подготовки специалистов по специальности 21.05.01 «Прикладная геодезия» и бакалавров по направлению подготовки 21.03.03 «Геодезия и дистанционное зондирование».

Содержат практические задания по дисциплине «Менеджмент и маркетинг» и рекомендации по их выполнению.

Автор

ст. преподаватель кафедры
«Прикладная геодезия»
Бобкина В.А.





Оглавление

Практическая работа № 1 Деловая игра «Решение социально-психологических проблем управления»	4
Практическая работа № 2 Деловая игра «Принятие управленческого решения»	11
Практическая работа № 3 Деловая игра «Составление резюме»	13
Литература.....	17

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1

ДЕЛОВАЯ ИГРА «РЕШЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ»

Цель занятия: закрепить теоретические знания о формах власти, стилях управления, техниках влияния и противодействия манипулированию.

Характеристика форм власти

Форма власти	Достоинства	Недостатки (трудности)
1. Власть, основанная на принуждении	Быстрое получение результата	Временный характер власти Дорогостоящая система (т.к. необходима развитая система контроля) Подавление творческого начала персонала Низкая производительность Низкое качество Рискованность власти Порождает неблагоприятную обстановку и отношения в коллективе
2. Власть, основанная на вознаграждении (мотивации)	Эффективная власть Расширение творческих возможностей, т.к. применяются различные формы вознаграждения (стажировки, система бесплатного обучения и т.п.)	Большое количество ограничений в ресурсах и возможности обеспечить вознаграждение
3. Экспертная власть	При условии построения на реальном опыте и знаниях является чрезвычайно эффективной	Разумная вера не всегда устойчива (необходимо поддерживать уровень компетенции) Приобретение авторитета, знаний и опыта требует значительного времени
4. Эталонная власть	Обусловлена компетентностью, творческими способностями и положительными гуманитарными характеристиками личности	Обусловлены негативными характеристиками личности по отношению к обществу
5. Законная власть	Простота системы реализации власти Предсказуемость результатов Простота принятия решений Возможность влияния с помощью традиций	Недостаточное развитие культуры Необходимость учета особенностей традиций данной страны

Характеристика стилей управления

Авторитарный	Демократический	Либеральный
<i>Разделение полномочий</i>		
Все полномочия руководитель сосредоточивает в своих руках, устанавливает жесткий контроль	Разделение власти, участие работников в управлении, частичное делегирование своих полномочий	Минимальное участие в управлении, максимальная передача полномочий, предпочтение отдается указаниям «сверху»
<i>Ответственность</i>		
Вся ответственность возложена на руководителя	Ответственность частично может быть разделена с подчиненными	Руководитель стремится уменьшить свою ответственность
<i>Принятие решения</i>		
Руководитель принимает и отменяет решения единолично	Руководитель советуется с подчиненными	Руководитель старается избегать принятия решения или перекладывает его на плечи других
<i>Отношение к самостоятельности подчиненных</i>		
Руководитель навязывает подчиненным свое мнение	Руководитель поощряет самостоятельность подчиненных	Руководитель предоставляет подчиненным возможность полной самостоятельности
<i>Методы руководства</i>		
Приказания и волевое давление со стороны руководства	Обращение к подчиненным за советами, убеждение, служит примером вежливости	Просьба, уговаривание, иногда запугивание подчиненных
<i>Контроль</i>		
Руководство вмешивается в дела подчиненных, критикует	Руководитель отмечает успехи, ненавязчиво контролирует	Руководитель контролирует от случая к случаю
<i>Отношение к критике</i>		
Относится отрицательно, отторгает ее	Прислушивается, делает надлежащие выводы	Выслушивает, но выводов не делает
<i>Отношение к нововведениям</i>		
Положительно реагирует только на свои нововведения	Правильно их оценивает, поддерживает. Он новатор	Избегает всего нового
<i>Контакты с подчиненными</i>		
Амбициозен, держит подчиненных на расстоянии	Регулярно общается с ними, дает и получает информацию	Испытывает трудности в общении
<i>Самооценка руководителя</i>		
Считает себя незаменимым, противопоставляет себя коллективу	Не проявляет превосходства	Занимает позицию зависимого, часто идет на поводу
<i>Продуктивность работы подчиненных без руководителя</i>		
Снижается	Не хуже	Даже лучше

Управленческая решетка Блейка-Мютона

Управленческая решетка характеризует две возможные ориентации в работе менеджера: внимание к решению производственных задач и внимание к людям.

значительное	1.9. Управление «в духе загородного клуба» (демократ)						9.9. Групповое управление (организатор)		
Внимание к персоналу				5.5. Организационное управление (манипулятор)					
незначительное	1.1. Объединенное управление (пессимист)						9.1. Власть – подчинение (диктатор)		
	<i>незначительное</i>			<i>Внимание к производству</i>			<i>значительное</i>		

Диктатор. Его управление построено на власти и подчинении, почти всецело внимание обращено на результаты производства при минимальном внимании к людям. Такой руководитель – приверженец жесткого, повсеместного контроля. Как правило, в коллективе царит напряженная атмосфера. Этот стиль заслуживает негативной оценки.

Демократ. Управление в данном случае осуществляется «в духе загородного клуба». Руководитель особое внимание уделяет хорошим, дружеским отношениям между сотрудниками, но не эффективности труда. Работа выполняется как бы сама собой. Несмотря на то, что работников такая обстановка вполне устраивает, польза от подобного руководства невелика.

Пессимист. Такой стиль характеризуется как объединенное управление, поскольку, как правило, руководитель прилагают минимум усилий для поддержания деятельности. Основная задача – удержаться на должности, так как это либо случайные люди, либо поставленные на должность «влиятельными покровителями» (по протекции).

Манипулятор. Стиль поведения руководителя в этом случае характеризуют как организационное управление. Однако такого руководителя вполне устраивают средние результаты, а его внимание к людям и к производству проявляется в соотношении 50:50. Основной подход к принятию управленческих решений заключается в компромиссе и манипулировании людьми. Его деятельность не направлена на развитие дела. Девиз манипулятора – «не хватать звезд с неба».

Организатор. Краткая характеристика стиля руководителя – групповое управление. Это самый эффективный руководитель, учитывающий в значительной степени интересы и людей, и производства. Успех руководства во многом обусловлен искусством организатора-управленца, который умело координирует действия группы, направляя ее к намеченной цели. Выступая как талантливый «дирижер оркестра», он использует деловые качества участников группы для решения вопросов удовлетворения интересов людей и производства. Зачастую руководитель такого типа нацелен на стратегию развития предприятия и инновационный подход к принятию решений.

Для выполнения задания студентам необходимо разбиться на группы из трех-пяти человек и подготовить отчет по результатам выполнения работы.

Задание 1. Назовите формы власти, которые использует менеджер в приведенных ниже ситуациях. Укажите, какие формы власти вы считаете более предпочтительными.

Ситуация 1. Руководитель отдела маркетинга одной компании постоянно удивляет всех окружающих своим прекрасным настроением и цветущим видом. Для него не существует стрессов и проблем – он решает все легко и без напряжения. Обладая прекрасным чувством юмора, он умеет сгладить любую неприятную ситуацию и разрядить атмосферу. Его подчиненные чувствуют себя в коллективе очень уютно и испытывают к своему руководителю глубокую симпатию.

Ситуация 2. В коллективе одного из отделов постоянная текучка кадров. На вопросы руководителя кадрового отдела о причинах увольнения сотрудники отдела отвечают, что ощущают себя в отделе крайне некомфортно, поскольку их непосредственный руководитель склонен объявлять им жесткий выговор за каждый малейший проступок и постоянно грозит невыплатой квартальной премии.

Ситуация 3. Сотрудники одного из отделов научно-исследовательского института испытывают к своему руководителю глубочайшее уважение, считая его самым лучшим специалистом – профессионалом в своей области. Все поручения своего руководителя подчиненные стараются выполнять наилучшим образом.

Ситуация 4. Сотрудники компании X не испытывают к своему генеральному директору особой симпатии и достаточно часто внутренне не согласны с его решениями. Однако они обязаны выполнять все его решения.

Задание 2. Ознакомьтесь с приведенной ниже ситуацией. Укажите, какие социально-психологические аспекты управления в ней проявились.

На владимирском заводе «Автоприбор» рабочие наотрез отказывались принимать новую систему, главные идеи которой – рационализация рабочего пространства и поддержание порядка. Долгие разговоры и убеждения со стороны руководства ни к чему не приводили. Грязь и беспорядок по-прежнему были фоном производственных процессов. Однажды руководитель завода не выдержал. Он лично купил хозяйственное мыло и на глазах у изумленной публики показал, как им нужно пользоваться в цехе. Станок, вымытый «белым воротничком», сдвинул дело с мертвой точки: система пошла. Личный пример менеджера взбудоражил сознание рабочих, заставив их признать собственную неправоту.

Задание 3. В каждом стиле управления скрыты свои опасности и возможности. Оцените известные вам стили управления с этих позиций и заполните табл. 1.

Таблица 1

Опасности и возможности использования различных стилей управления

Стиль управления	Опасности	Возможности
1. Авторитарный		
2. Либеральный		
3. Демократический		

Задание 4. Укажите, в каких формах власти, по вашему мнению, присутствуют элементы манипулирования подчиненными.

Задание 5. Определите тип манипулятора в каждой из приведенных ниже ситуаций и предложите варианты использования техник противостояния манипуляциям.

Ситуация 1. Вероника (кадровик) и Нина (администратор) – сотрудницы фармацевтической фирмы. Два месяца назад генеральным директором был издан приказ о необходимости всем сотрудникам пройти диспансеризацию. Вероника уже получила необходимые справки от всех сотрудников, лишь Нина под разными предлогами тянет время, ссылаясь на семейные проблемы. Отдел Вероники через неделю ожидает плановая проверка, и ей необходимо, чтобы все документы были в порядке.

Ситуация 2. Руководитель отдела продаж после очередного совещания с высшим руководством заходит в свой отдел в ужасном настроении, поскольку на совещании он выслушал достаточно критики в свой адрес по поводу снижения объемов продаж по сравнению с предыдущим кварталом. Обведя комнату недружелюбным взглядом, он направляется к новому сотруднику отдела продаж. Подойдя к нему, он начинает на повышенных тонах отчитывать его за то, что еще не готов список перспективных клиентов. При этом новый сотрудник как раз занимается этой работой. И, кроме того, он прекрасно помнит, что работа должна быть выполнена только через неделю. И этот срок ему поставил сам же начальник, который в данный момент его отчитывает.

Ситуация 3. Катерина – маркетолог на шоколадной фабрике и один из самых занятых сотрудников. Лена – менеджер по продажам и по совместительству душа компании, постоянно фонтанирующая идеями. Лена приходит к Катерине с предложением пойти



после рабочего дня в фитнес-клуб с группой сотрудниц. В дальнейшем посещение фитнес-клуба планируется сделать регулярным. Катерина не любит фитнес, к тому же у нее полно работы, а Лена настаивает на своем.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ»

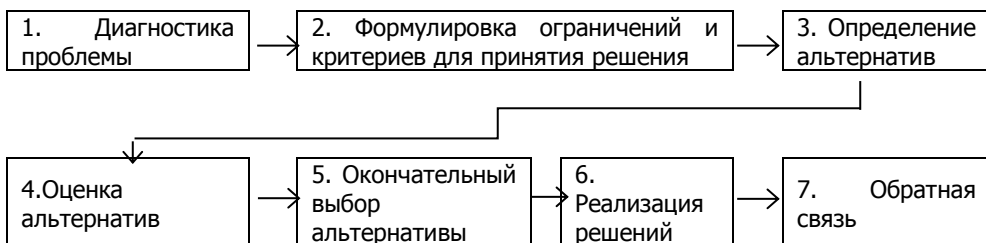
Цель занятия: изучить этапы принятия управленческого решения и составить последовательный типовой процесс принятия решения из предложенного списка его этапов.

Принятие решения – это процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели. Следовательно, под процессом принятия решения понимается процесс выбора лицом, принимающим решение, наиболее эффективного варианта из множества альтернатив.

Исходным моментом процесса выработки и реализации управленческого решения является то, что данный процесс – это деятельность, осуществляемая по определенной технологии с использованием различных методов и технических средств, направленная на разрешение определенной управленческой ситуации путем формирования, а затем реализации воздействия на объект управления.

Необходимость в разработке управленческих решений возникает при осознании проблемы. Наличие проблемы – критического рассогласования между желаемым положением и реальным – является фактором, активизирующим усилия менеджмента.

Этапы процесса принятия УР



Задание. Из предложенного списка этапов принятия управленческого решения, представленных в хаотичном порядке, составить последовательную логичную цепочку процесса принятия управленческого решения.

1. Построение проблемы.
2. Документальное оформление задач.
3. Определение разрешимости проблемы.
4. Определение отклонения фактического состояния от желаемого.
5. Оценка степени полноты информации о проблеме.
6. Оформление решения.
7. Разработка вариантов решения проблемы.
8. Оценка новизны проблемы.
9. Определение существования проблемы.
10. Контроль за выполнением решения.
11. Выбор решения.
12. Оценка вариантов решения.
13. Организация выполнения решения.
14. Постановка задачи.
15. Выбор критерия оценки вариантов решения.
16. Установление взаимосвязи с другими проблемами.
17. Формулирование проблемы.
18. Определение причин возникновения проблемы.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3

ДЕЛОВАЯ ИГРА «СОСТАВЛЕНИЕ РЕЗЮМЕ»

Цель занятия: приобрести навыки составления резюме с учетом требований, предъявляемых должностью, и личных характеристик кандидата.

Задание. Изучите представленные ниже теоретические сведения. Группа должна разделиться на две равные подгруппы – это две компании. Определите для каждой компании сферу деятельности и открытую вакансию. Студенты из одной группы (компании) претендуют на вакантную должность в другую группу (компанию), и наоборот. В соответствии с условиями игры каждому студенту нужно самостоятельно подготовить резюме под открытую вакансию и представить его любому участнику другой команды на рассмотрение. Таким образом, в определенный момент произойдет обмен резюме между участниками двух групп. Далее каждому студенту необходимо осуществить проверку и оценку правильности составления полученного резюме, а также ответить на вопрос: «Пригласите ли вы этого кандидата на собеседование?». После этого происходит общее обсуждение результатов.

Резюме – это краткое письменное изложение профессиональных качеств соискателя, демонстрирующее потенциал личности и способность занять данную, конкретную должность.

Цель написания резюме – добиться собеседования, а не получить работу.

Существует три основных типа резюме.

1. Хронологическое (опыт работы, образование и пр. указываются в обратном хронологическом порядке, т.е. начиная с последнего места работы; опыт работы кратко описывается с подчеркиванием достижений и навыков).

2. Функциональное (информация подается по тематическим группам: лидерские качества, организаторские способности, профессиональные достижения, имеющим непосредственное отношение к работе, которую вы хотите получить; даты обычно исключаются, чтобы подчеркнуть ваш опыт, а не последовательность событий).

3. Комбинированное (обычно состоит из двух частей: описание опыта по «тематическим группам» и короткого описания в хронологическом порядке опыта работы, образования и пр.; позволяет подчеркнуть опыт, непосредственно соответствующий реальной позиции и требованиям реального работодателя).

Работа менеджера по персоналу направлена не на то, чтобы отобрать подходящие резюме, а на то, чтобы отбросить неподходящие. Компанию интересует, чем вы можете быть полезны ей, а не что вы хотите для себя. Это ключевой момент: нужно строить свою тактику таким образом, чтобы работодатель знал, что он приобретает, беря вас на работу, а не чего вы ожидаете от него.

Структура резюме

Личные данные: фамилия, имя, отчество, адрес, номер телефона (включая код города, если телефон городской).

Здесь необходимо наиболее полно и тщательно представить информацию, которая позволит быстро и эффективно связаться с кандидатом, в случае если данной кандидатурой заинтересуются и захотят пригласить на собеседование. Необходимые пункты:

- фамилия, имя, отчество полностью;
- дата, место рождения;
- семейное положение;
- адрес;
- телефон;
- e-mail и другие способы связи.

Фамилию, имя, отчество лучше написать крупными буквами для более быстрого поиска.

Законодательством многих стран разрешено не указывать при подаче документов на вакантное место такие сведения, которые могут повлечь за собой дискриминацию (возраст, пол, вероисповедание, социальное происхождение, национальность, семейное положение, наличие детей).

Указывая телефоны, необходимо сделать соответствующие пометки, например «рабочий», «домашний», «сотовый» и т.д., укажите также время, когда можно звонить. Необходимо указать все возможные средства связи для более быстрого контакта с кандидатом.

Цель (не обязательно, но желательно): краткое описание того, на какую должность и почему вы претендуете. Желательно не прибегать к клише, которые используют все, например: профессиональный рост, работа в динамичной компании и т.п. Это слишком общие фразы, а необходима более конкретная информация.

Опыт работы (в обратном хронологическом порядке, т.е. начиная с последнего места работы) по схеме:

- дата начала работы — дата окончания работы
- название компании (если это неизвестный бренд, то укажите ее сферу деятельности);

Менеджмент и маркетинг

- название вашей должности, количество подчиненных (если были);
- описание ваших должностных обязанностей (в общем. не стоит углубляться в мелочи);
- примеры конкретных достижений, если они у вас были;
- мотивы при смене работы (по желанию).

Не следует детально описывать всю вашу трудовую биографию, так как потенциального работодателя, как правило, интересует только последние три — пять мест работы и период не более чем последние десять лет работы.

Образование (чем больше прошло времени после окончания учебного заведения, тем меньше места этот пункт должен занимать в резюме). Для выпускников и студентов следует поместить его перед третьим блоком, так как опыт работы в этом случае менее значителен.

Руководствуйтесь обратным хронологическим порядком, т.е. начиная с последнего места учебы по схеме: дата начала учебы — дата окончания учебы; название учебного заведения, факультет, специальность и присвоенная квалификация.

Дополнительное образование: курсы, семинары, тренинги, стажировки (по аналогичной схеме).

Дополнительная информация: владение иностранными языками и навыки работы на персональном компьютере, наличие водительских прав, членство в профессиональных организациях и т.п.

Личная характеристика: следует указать несколько личностных качеств, которые выгодно выделяют вас среди других соискателей и помогают достигать нужных результатов в работе.

Указание на возможность представления рекомендации писем или того кто сможет дать вам характеристику. Нужно также указать его фамилию, имя, отчество должность, контактный телефон или email.

Примеры работ. Например, если вы претендуете на должность веб-программиста, это могут быть ссылки на сайты, которые вы разрабатывали и т.п.

Полезные советы

Резюме должно быть кратким. Желательно на одну страницу формата А4, поскольку резюме просматривают достаточно быстро — не более 2 мин.

Менеджмент и маркетинг

Резюме должно быть ориентировано на конкретную цель (должность). Поэтому если вы ищете работу менеджера по продажам, то не нужно долго описывать свои достижения в бухгалтерском учете.

Резюме должно быть грамотным и аккуратно оформленным.

Резюме должно быть честным. В нем нужно использовать только правдивую информацию.

Если вы претендуете на работу в иностранной компании – необходимо составить резюме на двух языках.

Типичные ошибки

По контактной информации

1. «Неофициальный» e-mail, Любое сообщение с адреса вроде bigboy72 или prettykitty 18 вызовет улыбку у рекрутера.

2. Неправильная контактная информация. Перепроверяйте все представленные данные как можно внимательнее.

3. Использование фотографии. Использование фотографии не всегда уместно. При передаче резюме по факсу фотография вообще представляет собой черное пятно.

По оформлению

1. Большой объем.

2. Плохое оформление. Иногда оформление затрудняет восприятие. Резюме нужно оформлять в одном стиле.

3. Использование аббревиатур. Это допускается, но нужно при первом упоминании расшифровать используемую аббревиатуру.

4. Грамматические и стилистические ошибки.

По составу сведений

1. Неясность намерений. Иногда соискатель забывает указать, на какую должность он претендует.

2. Отсутствие важных сведений.

3. Чрезмерная краткость.

4. Перечисление своих недостатков. Некоторые таким образом пытаются продемонстрировать свою честность или отсутствие иллюзий на свой счет. На самом деле это возможно будет сделать на собеседовании, а туда еще нужно попасть.

5. Перечисление своих музыкальных, литературных и тому подобных пристрастий. Любая деталь, упоминаемая в резюме, должна иметь «карьерное» значение и характеризовать вас с профессиональной стороны.

6. Чрезмерное или неуместное использование креатива; представление резюме в стихах, в виде комиксов и т.д.



ЛИТЕРАТУРА

1. Анискин Ю.П. Управление персоналом. – М.: МИЭТ, 2003.
2. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: «Омега – Л», 2011.
3. Лукичева Л.И., Егорычева Е.В. Менеджмент организации: теория и практика. – М.: «Омега – Л», 2011.