Автономная некоммерческая профессиональная

образовательная организация

«КУБАНСКИЙ ИНСТИТУТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»

*Учебно-методический центр*

*дополнительного профессионального образования*



**ПРАКТИКУМ ДИСЦИПЛИНЫ**

**«ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ПРИНЯТИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

**дополнительной профессиональной программы**

**профессиональной переподготовки**

**«РУКОВОДИТЕЛЬ В ОБЛАСТИ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ»**

560 часов

Краснодар, 2019 г.

**Практические занятия 1-3. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ**

***Задание 1.*** Определите типы управленческих решений в следующих случаях. Выберите возможные варианты ответа для каждой ситуации:

1. Руководитель ЦЗН, анализируя данные о том, что в осенний период возрастет количество обратившихся в Центр занятости населения в поисках подходящей работы клиентов и принимает решение о дополнительном информировании, о новых рабочих местах ЦНЗ в этот период.

Варианты ответа:

2. Руководитель подразделения ЦЗН принимает решение о том, что выставочный стенд для ярмарок вакансий для повышения ее конкурентоспособности на рынке требует доработки с целью совершенствования ее технических характеристик и внешнего вида.

Варианты ответа:

3. Руководитель кадровой службы ЦЗН принимает решение о приеме на работу молодого и пока неопытного сотрудника на ответственную должность на основании того, что во время собеседования он показался ему очень серьезным, исполнительным и вполне перспективным.

Варианты ответа:

Возможные варианты ответа:

1. запрограммированное решение;
2. незапрограммированное решение;
3. интуитивное решение;
4. компромисс;
5. решение, основанное на суждении;
6. рациональное решение.

***Задание 2.*** Ответьте на вопросы.

1. Назовите такую форму рассудочного влияния в процессе принятия решений, при которой эффект достигается во время дискуссии руководителя и подчиненного, и этот эффект является компромиссом.

1. внушение;
2. просьба;
3. убеждение;
4. подражание;
5. приказ.

2. Какое из указанных решений относится к категории управленческих решений?

* 1. глава семейства принимает решение о том, что отпуск семья должна провести на Кипре, в июле месяце;
  2. глава государства принимает решение о роспуске кабинета министров;
  3. руководитель отдела продаж принимает решение о том, что ему пора на пенсию;
  4. руководитель отдела сбыта принимает решение о том, что для увеличения объемов сбыта необходимо пересмотреть систему мотивации сотрудников своего отдела;
  5. суд принял решение о выдворении гражданина Китая за пределы РФ.

3.Примите правильное кадровое решение относительно сотрудницы отдела бухгалтерии, которая имеет достаточно большой опыт работы в данном отделе, достигла определенных успехов, но в последнее время стала допускать ошибки и неточности в серьезных отчетных документах.

* 1. с сотрудницей следует прекратить трудовой договор, так как ошибки в работе бухгалтера недопустимы;
  2. учитывая большой опыт сотрудницы, ее следует оставить на данной должности, но дать в помощь более молодую сотрудницу, которая будет отслеживать и предупреждать ее ошибки;
  3. в данной ситуации необходимо перевести сотрудницу на другую должность с более низким окладом, но и с невысокой степенью ответственности и точности расчетов;
  4. сотруднице необходимо предложить уйти на пенсию, так как ее возраст и большой стаж работы   позволяют сделать ей такое предложение со стороны руководителя предприятия;
  5. сотруднице необходимо повысить заработную плату за такую ответственную работу, так как экономическая мотивация будет способствовать повышению качества и точности ее работы.

5.На должность руководителя отдела маркетинга крупной региональной компании назначен молодой специалист, который в течение года работал в том же отделе маркетинга, где хорошо зарекомендовал себя в качестве грамотного, активного маркетолога, за что и был повышен в должности. Единственное, что ему пока не хватает для новой должности – это опыт. Коллектив, в котором он проработал год, с одобрением воспринял его назначение, так как и раньше его уважали и ценили как сотрудника. В качестве начальника, он также пользуется доверием у своих новоиспеченных подчиненных, они оказывают ему всяческую поддержку, так как воспринимают его «как своего».

Какая модель поведения руководителя в процессе принятии решения (из пяти стилей, выделенных американскими учеными в зависимости от степени участия подчиненных в принятии решений) соответствует в большей степени данной ситуации?

* 1. А1;
  2. А2;
  3. К1;
  4. К2;
  5. Г2.

**Дополнительный материал:**

**«Модели поведения руководителя в процессе принятия решения»**

Американские ученые В. Врум и Ф. Йеттен выделяют пять моделей поведения руководителя в процессе принятия решений, различающихся степенью участия подчиненных в нем.

1. А1 – руководитель принимает решение самостоятельно, используя имеющуюся у него информацию (саморешение).

2. А2 – руководитель получает информацию от подчиненных, затем решает проблему самостоятельно. Подчиненные выступают только как источник информации, а руководитель может им и не говорить, зачем она ему нужна (поиск информации).

3. К1 – руководитель сообщает о возникновении проблемы соответствующим подчиненным, выясняет их мнения об этом, но по одиночке. Затем принимает решение, которое может учитывать, а может и не учитывать мнение подчиненных (индивидуальная консультация).

4. К2 – руководитель сообщает о возникшей проблеме своим подчиненным на собрании группы. Выясняет их мнения на этот счет. Затем принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненных (консультация группы).

5. Г2 – руководитель сообщает о возникшей проблеме своим подчиненным уже как группе. Совместно выдвигаются и обсуждаются альтернативы. Руководитель добивается консенсуса относительно решения. При этом он скорее выступает в роли председателя, координатора обсуждения. Не пытается «навязать» группе свое мнение и готов принять любое решение, в пользу которого выскажется группа (групповое решение).

Таким образом, поведение руководителя по типам А1 и А2 представляет собой авторитарный стиль взаимодействия. Этот стиль не предполагает реального участия подчиненных в выработке и принятии решений. Стили К1 и К2 являются консультативными. Здесь степень вовлечения подчиненных в процесс выработки решений выше. Г2 – групповой, партисипативный, стиль руководства.

***Факторы, влияющие на выбор поведения руководителя.***

1. Личность самого руководителя. Уровень его квалификации, индивидуально-психологические особенности личности (темперамент, характер), деловой и жизненный опыт, ценностные ориентации.

2. Межличностные внутриорганизационные отношения (взаимоотношения с коллегами, подчиненным, предполагаемая реакция вышестоящего начальника.

3. Свойства самого решения и, в частности, степень изученности проблемы, выбор типа решения.

4. Информационные ограничения. Если руководителю необходима дополнительная информация, ею или могут владеть его сотрудники и он к ним обращается, или ее надо получить вовне организации. Руководитель должен решить, сколько информации ему требуется, сколько будет стоить ее получение и стоит ли этим заниматься.

5. Среда принятия решения, т. е. в условиях определенности, риска или неопределенности. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результат которых не является определенным, но вероятность каждого результата известна. Решения, принимаемые в условиях неопределенности, – это такие, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов.

6. Взаимосвязанность решений. Важные решения могут иметь серьезные последствия, которые необходимо предусмотреть.

7. Отношение подчиненных к принимаемым решениям. На выбор поведения при принятии решения влияет степень зрелости подчиненных, возможность их участия в разработке решения, наличие у подчиненных стимула к достижению общей цели, вероятность возникновения разногласий относительно предлагаемых решений, их одобрение или неприятие.

Успешнее всего работает руководитель, использующий разные модели, умело меняющий их в зависимости от ситуации.

***Задание 3.***

Ответьте на вопросы.

Решите ситуационные задачи.

1. Перед руководством организации встал вопрос о эффективности работы подразделений ЦНЗ. Для разработки и внедрения новшества требуются инвестиции, а также привлечение дополнительных ресурсов, обучение персонала. Для поиска решения данной проблемы и отбора возможных альтернатив директор собирает совещание руководителей различных подразделений организации ЦНЗ. Каждый из участников совещания высказывает свои идеи, сразу обговариваются ограничения и отсеиваются нерациональные варианты. Выдвинутые идеи руководитель передает на доработку специалистам-экспертам. В течение недели выносится общее решение, и вырабатываются пути его реализации.

Какой метод был использован для принятия решения в данной ситуации?

* 1. метод экспертных оценок;
  2. метод «мозгового штурма»;
  3. метод экономико-математического моделирования;
  4. прогнозирование;
  5. «дерево решений.

2. Отметьте, какая из проблем применения научных методов принятия управленческих решений имеет место в данной ситуации:  
На стадии построения модели управления одним из технологических процессов специалисты не привлекали к этому процессу будущих пользователей этой модели, то есть менеджеров, которые должны непосредственно участвовать в управлении процессом. В итоге, при применении модели на практике у процесса возникло множество вопросов, многие ситуации были непонятны для них. Применение модели в итоге встретило сопротивление и неодобрение менеджеров.

* 1. чрезмерная стоимость;
  2. недостоверные исходные допущения;
  3. информационные ограничения;
  4. слабое использование на практике;
  5. страх пользователей.

3. Из предложенных вариантов выберите тот, который является неправильным требованием, предъявляемым к управленческим решениям:

* 1. управленческое решение должно иметь адресат и сроки исполнения;
  2. управленческое решение должно быть обоснованным;
  3. управленческое решение должно быть сформулировано наиболее полно, подробно;
  4. управленческое решение должно быть правомочным;
  5. управленческое решение должно быть непротиворечивым.

***Задание 4.***

1. Используя лекционный материал, дайте характеристику основных этапов подготовки и принятия управленческих решений:

**Этап I. Подготовка решения:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

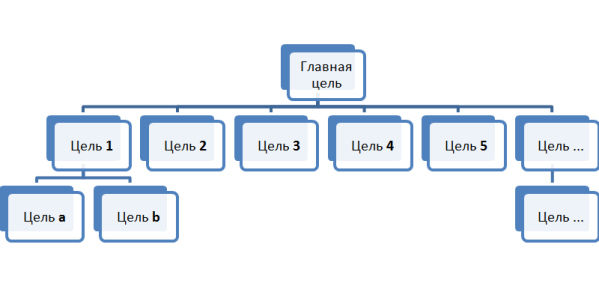
**Этап II. Разработка решения:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Этап III. Принятие решения:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Этап IV. Реализация принятого решения:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

2. «Дерево целей»

Используя лекционный материал, составьте «дерево целей» организации ЦЗН и оформите виде предложенной таблицы.

****

**Дополнительный материал:**

Дерево целей – широко известный термин в менеджменте. Это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням) совокупность целей экономической системы, программы, плана.

В 1957 году американский учёный Рассел Линкольн Акофф предложил методику построения дерева целей. С того времени и до сегодняшнего дня эта методика не утратила популярности и активно используется при планировании задач менеджерами и бизнесменами.

Что это такое и для чего оно нужно

Метод дерева целей считается одним из наиболее эффективных методов планирования задач. Этот метод включает в себя все общие принципы планирования, простые и лёгкие для изучения. По сути, это граф, отражающий план решения той или иной задачи.

Дерево целей имеет стандартную структуру. «Стволом» дерева целей является главная проблема, для которой требуется найти решение.

«Ветки» — это задачи второго, третьего, четвёртого и так далее уровней.

При планировании решения задачи, как правило, используют графическое изображение дерева. В таком изображении дерево имеет перевёрнутый вид, где «ствол» представляет собой вершину графа и находится на самом верху. А из неё, вершины, растут стремления последующих уровней, образуя крону.

Графическое изображение задач в таком виде помогает человеку чётко продумать план достижения намеченного. Изобразив свои планы в виде графа, человек видит с какими проблемами он столкнется и какие дополнительные ресурсы ему потребуются, чтобы достичь задуманного.

Также по графу приблизительно оценивается срок достижения целей. При таком представлении решения проблемы, становятся видны связи и зависимости одних задач от других. Сегодня методом дерева целей пользуются в научном прогнозировании менеджеры при ведении проектов, а также для планирования личных вопросов.

Как построить

Правила, используемые при построении дерева целей, весьма простые:

Вначале определяется главная задача, которую необходимо решить. Она то и будет вершиной или «стволом» дерева. Обычно такую задачу называют генеральной. Она, как правило, не может быть достигнута сразу. Для того чтобы её достичь, необходимо решение других подцелей, результат которых нужен для выполнения генеральной.  
Они, подцели, будут называться «ветвями». Ветвь тоже может иметь подцели.

При построении дерева целей нужно чётко и детально описывать каждую ветвь. Каждая цель также должна иметь нужное количество подцелей, для того чтобы быть реализованной. В итоге должно получиться такое дерево, которое полностью сосуществует решению той или иной проблемы. Оно должно содержать все необходимые шаги и ресурсы для решения главной задачи.

Принципы построения

В менеджменте приняты следующие принципы построения дерева целей:

1.Учитывайте потребности и ресурсы

Постановка цели предполагает, что есть некоторая проблема, которую необходимо решить. Как правило, задачи, требующие планирования, решить сходу невозможно. Потому что они достаточно сложные и требуют комплексного подхода к решению.

Бывает так, что поставленная задача не может быть решена, потому что не хватает ресурсов для её решения. Или нет возможности оценить наличие ресурсов, так как проблема слишком большая. В этом случае дерево целей хороший вариант для анализа ситуации. Учитывайте потребности и ресурсы, которые есть в вашем распоряжении, при построении дерева целей.

2.Конкретизируйте

Используя в планировании дерево целей, формулируйте задачи конкретно. Учитывайте, что они должны быть конечными. Опишите параметры, по которым в итоге можно будет определить выполнена она или нет. Также необходимо установить время, которое нужно для выполнения поставленной задачи.

3.Разбейте постановку на этапы

Рационально будет ставить задачи в несколько этапов. Первым этапом ставится генеральная цель. Затем для её выполнения ищутся и анализируются ресурсы. После чего, как правило, понадобится поставить подцели. Аналогично для реализации подцелей тоже ищутся ресурсы.

Таким образом, продолжается разворачивание главной задачи, пока не будет продумана вся схема её решения. Задачи уточняются и проясняются до тех пор, пока это необходимо.

4.Совместимость

Подцели должны быть достаточными для решения главного замысла, то есть если достигаются все подцели, то это приводит к решению главной задачи. Не должно получиться так, что при выполнении всех подцелей, для решения главной задачи потребуются дополнительные действия или ресурсы. Если получается так, то это говорит о том, что дерево целей было построено неверно.

5.Соответствие структуре организации

Если деревом целей пользуются для организации работы бизнеса или предприятия, то структура его должна соответствовать структуре предприятия. Таким образом, чтобы каждый отдел или подразделение достигали своих стремлений, что в дальнейшем должно привести к достижению общего замысла предприятия. Это наиболее удобное построение дерева целей для систем, состоящих из нескольких элементов или предприятий.

**Метод декомпозиции**

При построении дерева целей часто используют метод декомпозиции. Суть этого метода в том, чтобы произвести разбиение главной цели высшего уровня на частные подцели. Или же в обратном порядке, из подцелей составляется план достижения замысла высшего уровня. Для решения конкретной проблемы всегда стоит выбирать вариант создания дерева целей максимально подходящий и оптимально использующий ресурсы.

.