**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ**

**Тема: Решение реальных проблем компании. Выделение классов решения проблем**

Вопросы для повторения:

1. Решения и их разновидности.
   * Определите особенности стратегических решений
   * Укажите особенности директивных решений
   * В каких ситуациях решения принимаются едино?
   * Формы коллективного решения
   * Коллективный метод принятия решения имеет свои преимущества и недостатки, назовите их
2. Этапы принятия рационального решения.
3. Определенность, неопределенность и риск в ходе реализации решения.

**Контрольные вопросы и логические упражнения:**

**Выполните тест**

**Тест «Решение управленческих проблем»**

**1. Как следует отнестись к накоплению информации о проблеме?**

**1)** чем больше информация, тем лучше

**2)** избыток информации также вреден, как и ее недостаток

**3)** получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя

**4)** избыточный объем информации – залог успеха

**2. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?**

**1)** для оптимального решения комплексной задачи

**2)** для сохранения «группового» стиля работы

**3)** для проверки квалификации рабочих

**4)** все перечисленное

**3. Что означает «принять решение»?**

**1)** перебрать все возможные альтернативы

**2)** перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы

**3)** отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы

**4)** отдать распоряжение к реализации конкретного плана

**4. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?**

**1)** степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы

**2)** степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя

**3)** уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат

**4)** уровень превышения своих полномочий

**5. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?**

**1)** если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать

**2)** по точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных

**3)** проверка надежности административной структуры

**4)** проверка надежности экспертной структуры

**6. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?**

**1)** интенсификация мыслительного процесса

**2)** анализ нестандартных решений

**3)** выявление альтернатив

**4)** вовлечение всех участников в процесс принятия решений

**7. Кому принадлежит авторство идей при использовании коллективных методов принятия решений**

**1)** организации, где работают участники совещания

**2)** всем участникам совещания

**3)** участнику, выдвинувшему первоначальный вариант решения

**4)** участнику, выдвинувшему окончательный вариант решения

**Задание 1:**

**Пять стилей руководства по Вруму-Йеттону**

Врум и Йеттон выделили пять стилей руководства, которые зависят от того, на сколько существенно подчиненные участвуют в процессе принятия решения.

Эти стили следующие:

* **А1.** Руководитель сам решает проблему или принимаете решение. В этом случае подчиненные совсем не участвуют в принятии решения.
* **А2.** Руководитель запрашивает информацию у подчиненных -> сам анализирует информацию -> принимает решение. Роль подчиненных в этом случае – только предоставление необходимой информации
* **C1.** Руководитель излагает проблему индивидуально одному подчиненному (или нескольким подчиненным, но по отдельности) -> выслушивает идеи и предложения подчиненного -> принимает решение. Важно, что руководитель не собирает подчиненных в одну группу, а выслушивает их идеи по отдельности.
* **C2.** Руководитель излагает проблему группе подчиненных -> выслушивает их идеи и предложения –> принимает решение (не обязательно совпадающее с решением группы подчиненных).
* **G2.** Руководитель излагает проблему группе подчиненных -> выслушивает их идеи и предложения -> вместе с группой приходит к соглашению (консенсусу) -> принимается совместное решение Роль руководителя здесь, скорее, похожа на роль председателя, который выслушивает все решения, но не влияет на группу своим авторитетом.

**Какой стиль руководства лучше?**

Стили руководства А1 и А2 можно назвать автократическими («А» — от автократический), C1 и C2 – консультационными («C» — от английского consult), стиль G2 – демократическим или групповым («G» — от английского group).

Врум и Йеттон считали, что нет абсолютно лучшего стиля руководства. По их мнению, каждый раз в зависимости от конкретной ситуации необходимо применять тот или иной стиль руководства. То есть, выбранный стиль руководства должен зависеть от конкретных жизненных обстоятельств.

Укажите стиль принятия управленческого решения по классификации В.Вруума и Ф.Йеттона при следующих условиях:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Условия принятия решения | Стиль принятия решения |  |
| 1 | На предприятии создалась ситуация, требующая немедленного изменения технологического процесса. Для руководителя, имеющего достаточный опыт и квалификацию, может быть важным мнение главного технолога и начальника планово-экономического отдела. |  |  |
| 2 | В связи с предстоящим сокращением численности работников на предприятии образовались оппозиционные мини-группы, лидеры которых отстаивают личные мнения, создалась конфликтная ситуация |  |  |
| 3 | Проблема, возникшая на предприятии, нова и неординарна. Руководитель не располагает достаточным количеством информации для ее решения, и для него важны мнения сотрудников. В коллективе царит атмосфера демократии и взаимопонимания. |  |  |
| 4 | В организации предстоит провести сокращение численности работников. Предстоящее решение не совпадает с личными целями сотрудников. Руководитель пользуется авторитетом и его мнение воспринимается позитивно членами группы. |  |  |
| 5 | Проблема, по которой предстоит принять решение, является для руководителя достаточно сложной и новой. У него недостаточно информации, которую легко получить от подчиненных. Однако групповое обсуждение нецелесообразно. |  |  |
| 6 | При принятии решения возникли разногласия и голоса разделились на равные части. Времени для дальнейшего обсуждения недостаточно. Имеются результаты объективного анализа. |  |  |

**Задание 2**

Заполните таблицу, указав вид принимаемого решения (запрограммированное или незапрограммированное) в зависимости от ситуации:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ситуация | Вид решения | |
| Новые, неординарные условия |  |  |
| Число возможных альтернатив ограниченно, и они легко формулируются |  |  |
| Стандартные, регулярно повторяющиеся ситуации |  |  |
| Ситуация, где требуются глубокие знания, интуиция |  |  |

**Задание 3**

Ситуационная задача:

Представьте, что Вам необходимо принять решение на основе анализа двух альтернатив, выбрав одну из них.

Сущность проблемы: необходимо выбрать поставщика энергетических и сырьевых ресурсов из двух возможных партнеров.

**Поставщики**

**1 фирма 2 фирма**

1. Количество и качество поставок 1. Количество и качество поставок

удовлетворяет потребителя удовлетворяет потребителя

2. Поставки осуществляют бесперебойно 2. Поставки осуществляются

некоторым опозданием

(от 2—3 дней до 1-й недели)

3. Цены на сырье и энергию выше 3. Цены на сырье и энергию

отраслевых на 3% соответствуют отраслевым

**Задание 4**

Определите проблему и примите решение по алгоритму:

* 1. Выработка и постановка цели (формулировка проблемы)
  2. Изучение проблемы
  3. Выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений
  4. Рассмотрение вариантов решения. (Оценка всех плюсов и минусов, по каждому варианту)
  5. Выбор и окончательное формулирование решения

Ответы отправить на электронную почту EAParamonova@fa.ru

**Тест:** руководитель, принимая управленческое решение, должен уметь повлиять на подчиненных с тем, чтобы убедить их в правильности решения, заручиться поддержкой, что обеспечит качественное исполнение решения. Проверьте наличие у вас такой способности.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был не изменен?
9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома и переставлять мебель?
11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?

12. Любите ли вы дразнить самоуверенных и заносчивых людей?

13. Любите ли доказывать, что ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

**Оценка результатов.** Подсчитайте набранное вами количество баллов по приведенной таблице.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ответ | Вопрос | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| Да | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Нет | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**35-65 баллов.** Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать им на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Тех же, кому не нравится такой идеал отношений, по вашему мнению, не следует щадить. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте, однако вам надо быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

**30 и меньше баллов.** Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удается далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать «через силу». При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а зачастую оказываясь и неправильно понятым. А жаль!