

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
КОЛЛЕДЖ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Методические указания
по выполнению контрольной работы
по дисциплине
«Управление деятельностью функционального
подразделения»
для специальности 43.02.10 «Туризм»
базовой подготовки
(ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ)**

Екатеринбург, 2020

УТВЕРЖДЕНО
Зам. директора по учебной работе

« _____ » _____ 20_ г

Составлено в соответствии с рабочей программой

Составитель: Беседина В.С. - преподаватель «Колледжа предпринимательства и социального управления»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

ВВЕДЕНИЕ

Учебным планом предусмотрена контрольная работы для студентов заочного отделения по дисциплине «Управление деятельностью функционального подразделения». Контрольная работа выполняется студентами самостоятельно во внеаудиторное время, в межсессионный период.

Целью выполнения контрольной работы для студента является более глубокое изучение определенных разделов дисциплины «Управление деятельностью функционального подразделения» и дальнейшее развитие навыков самостоятельной работы с учебной и научной литературой, анализа и систематизации получения информации и более глубокое изучение основных разделов учебной дисциплины.

Целью проведения контрольной работы для преподавателя является *ОЦЕНКА* знаний студентов по приоритетным разделам дисциплины «Управление деятельностью функционального подразделения», полученных в ходе самостоятельной работы.

Задание к контрольной работе составлено в 7 вариантах.

Студент должен выполнить работу по варианту, номер которого соответствует начальной букве фамилии.

Вариант	1	2	3	4	5	6	7
Начало буквы фамилии	А, З, Х	Б, И, Ц	В, К, Н, Ч	Г, М, О, Ш, Я	Д, П, Т, Щ	Е, Р, У, Э	Ж, Л, С, Ф, Ю

Требования к выполнению контрольной работы:

1. Работа выполняется в печатном варианте на листах формата А4.
2. Печатный вариант должен быть представлен с применением шрифта 14 Times New Roman.
3. Работа должна быть отправлена в системе Личного кабинета на сайте Колледжа.

Структура работы:

1. Титульный лист.
2. План работы.
3. Основная часть.
4. Список использованной литературы.

При написании теоретических вопросов студент должен продемонстрировать умение правильно, кратко и четко излагать усвоенный материал. Выделяя

основные положения, не следует включать материалы, не имеющие непосредственного отношения к рассматриваемой теме.

Работу над контрольной работой целесообразно начать с изучения рекомендованной литературы.

Являясь органической частью учебного процесса, выполнение контрольной работы по дисциплине дают возможность студентам осмыслить и конкретизировать свои знания в области экономики, соединить знания концептуального характера с умением работы с конкретным видом документа.

Оценка контрольной работы осуществляется по зачетной системе.

Оценку «зачтено» получает студент, выполнивший работу в полном объеме и в соответствии с предъявляемыми требованиями.

Оценку «не зачтено» получает студент, допустивший значительные отклонения от предъявляемых требований: не полностью изложивший материал или изложивший материал, не относящийся к данному вопросу. Объем работы составляет менее 50 % от минимально установленного.

Контрольная работа должна быть сдана на проверку не позднее 2 недель до итогового экзамена по курсу.

Студент имеет право внести изменения (исправления) в работу и защитить ее на экзамене.

Вариант № 1

Анализ факторов внешней среды на деятельность организации

Цель работы: научиться анализировать факторы внешней среды на деятельность организации путем проведения SWOT-анализа.

Существуют различные методы исследования и оценки внешней и внутренней среды организации.

В настоящее время наиболее популярным методом анализа внешней и внутренней среды организации является метод SWOT-анализа. Применяемый для стратегического анализа метод SWOT – аббревиатура от английских слов:

- сила (strength);
- слабость (weakness);
- возможности (opportunities);
- угрозы (threats).

Метод SWOT-анализа является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними возможностями и угрозами. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формирования стратегии организации.

SWOT-анализа

Сильные стороны: финансовые ресурсы; квалификация; репутация у покупателей; конкурентоспособность; инновационные способности и возможностей их реализации; и др.	Возможности: выход на новые рынки или сегменты рынка; увеличение разнообразия турпродукта; увеличение продаж и др.
Слабые стороны: нет ясных стратегических направлений; ухудшающаяся конкурентная позиция;	Угрозы: появления новых конкурентов; Рост продаж замещающего продукта;

устаревшее техническое оборудование; низкая прибыльность, т.к... Отсутствие квалификации и компетентности; контроль выполнения стратегии; Слабое представление о рынке; Конкурентные недостатки; Низкие маркетинговые возможности; Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии и др.	Замедление роста рынка; Неблагоприятная политика правительства; Возрастающее конкурентное давление; Изменение потребностей покупателей; Неблагоприятные демографические изменения и др.
--	--

После выделения сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, в виде (табл. 2).

Слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа соответствующие характеристики организации. В верхней части матрицы также выделяются два блока (возможности и угрозы) в которые выписываются все возможности и угрозы. СИВ (сила и возможности), СИУ (сила и угрозы), СЛВ (слабость и возможности), СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей рассматриваются все возможные парные комбинации с выделением тех, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

Таблица 2 - Матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
	1 2 3	1 2 3
Сильные стороны 2 3	Поле СиВ (сила и возможности) Максимально использовать	Поле СиУ (сила и угрозы) Устранение угроз
Слабые стороны 1 2 3	Поле СЛВ (слабости и возможности) Преодоление слабых сторон	Поле СЛУ Избежание ситуации

Выбранные с поля СИВ параметры, разрабатывается стратегия по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех параметров, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет возможностей преодолеть имеющиеся слабости. Параметры, которые находятся на поле СИУ, то стратегия предполагает использование силы организации для устранения угрозы. Параметры на поле СЛУ, организация должна выработать стратегию, которая позволяет избавиться от слабости и угроз.

При разработке стратегии, учитывается, что возможности и угрозы могут быть противоположны. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Выполнение работы

Задание 1. Собрать данные о деятельности выбранной организации. (Турагентство, Туроператор, Гостиница, ресторан и др.) На основе полученной информации опишите следующие данные:

- наименование организации;
- организационно-правовая форма организации;
- форма собственности;
- юридический адрес;
- вид деятельности.

Задание 2. Определить факторы внешней среды организации по следующему алгоритму:

1. Составить сильные и слабые стороны, возможностей и угроз туроранизации.
2. Составить SWOT-матрицу.
3. Расписать предполагаемую стратегию.

Вариант № 2

Составление миссии и структуры организации

Цель работы: составление миссии и организационной структуры турорганizations.

Миссия – определение перечня текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделение основополагающих принципов и норм ведения деятельности, которые будут определять образ организации в перспективе.

Каждое предприятие формулирует самостоятельно.

На основе миссии выделяют отдельные конкретные направления деятельности организации – цели организации.

К целям предъявляются следующие требования:

- конкретность и измеримость;
- ориентация во времени;
- достижимость (реалистичность);
- совместимость целей фирмы и целей ее подразделений.

Проектируя новую организационную структуру управления, нельзя забыть о требованиях, предъявляемых к оргструктурам, и принципах их построения:

- целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;

- четкое обособление составных частей оргструктуры (состава ее подразделений, потоков информации и т.д.);

- обеспечение способности к быстрой реакции на изменение в управляемой системе.

Основные типы организационных структур:

1. Линейная структура – линейный руководитель единолично отвечает за работу нижестоящих подразделений, непосредственно подчиняясь вышестоящему начальнику. Используется в малом бизнесе с несложным производством.

2. Функциональная структура – руководство осуществляется линейным руководителем через руководителей функциональных подразделений, специализирующихся в определенной области деятельности, которые дают непосредственные распоряжения производственным подразделениям по вопросам, находящимся в их компетенции.

3. Линейно-функциональная структура – линейный руководитель принимает решения относительно любых действий своих подчиненных, в функциональные руководители консультируют его и помогают принять правильное решение.

4. Региональная структура;

5. Инновационные.

Выделение структурных подразделений происходит в зависимости от критерия: по видам товаров и услуг; по группам потребителей; по географическим регионам.

Выполнение работы

Задание 1. Определить миссию и основные цели деятельности турорганизации.

Задание 2. Построить схему организационной структуры организации.
Определить вид организационной структуры, дать ее характеристику.

Задание 3. Описать основные функции подразделений.

Вариант № 3

Решение ситуационных задач по оценке систем мотивации труда

Цель работы: развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников.

Функция мотивации состоит в побуждении персонала к эффективной добросовестной деятельности для достижения целей организации. Она направлена на определение потребностей персонала, разработку систем вознаграждений за выполненную работу, использование различных систем оплаты труда.

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

Влияние мотивации на поведение человека в организации зависит от множества факторов:

- заработная плата (справедливое вознаграждение за труд);
- рабочая среда (обстановка, гибкий график);
- стабильность (работа, положение);
- собственное развитие (обучение, повышение квалификации);
- полезность работы (результаты труда);
- интерес к работе.

Однако влияние мотивации на поведение человека очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

Схема мотивационного процесса

1. Анализ ситуации: место сложившейся ситуации (организация, рабочее место); участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).
2. Определение проблемы: формулировка проблемы; причины и мотивы.
3. Постановка целей мотивации.
4. Планирование мотивации работника (работников): выявление потребностей работников; определение иерархии потребностей; анализ изменения потребностей; «потребности - стимулы»; стратегия, способ мотивации.

5.Осуществление мотивации: создание условий, отвечающих потребностям; обеспечение вознаграждения за результаты; создание уверенности в возможности достижения цели; создание впечатления от ценности вознаграждения.

6.Управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса; сравнение полученных результатов с требуемыми; корректировка стимулов.

Выполнение работы

Задание 1. Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотивов для следующих лиц:

1. Вас лично на работе (в учебной аудитории);
2. Квалифицированного рабочего;
3. Служащего в конторе;
4. Профессионала;
5. Неквалифицированного рабочего.

Задание 2. Какие группы работников существуют в зависимости от мотивации и способностей? Как определяются степени личностного воздействия руководителя?.

Задание 3. Проанализировать ситуации, сложившихся в организации, обосновать причины и источники их возникновения (явные и неявные), предложить способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации. Провести анализ по схемам.

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 главного бухгалтера.
- 5) Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Вариант № 4

Анализ функций управления. Составление схемы организации контроля

Цель работы: научиться анализировать функции управления и составлять схему организации контроля в туристской организации.

Вся деятельность по управлению организацией можно представить в виде процесса выполнения четырех общих функций, которые составляют цикл менеджмента:

- Планирование (определение целей деятельности и необходимых для этого средств и действий);

- Организация (формирование организационной структур предприятия, определение полномочий и границ ответственности; обеспечение предприятия всем необходимым – персоналом, оборудованием, заданиями, денежными средствами и др.);

- Мотивация (побуждение людей к действиям, позволяющим достичь целей организации);

Контроль (проверка и сопоставление фактических результатов с заданными).

Контроль – это процесс, который заключается в сопоставлении фактического состояния организации с определенными критериями.

Технология контроля состоит из 5 групп:

1. Выбор концепции контроля (систематические или частные проверки), определение предмета контроля; определение контролирующего органа;

2. Определение норм контроля (этические, правовые, производственные и т.п.);

3. Определение объема и области контроля (сплошной, выборочный, финансовый, качество продукции, производительность труда и т.д.);

4. Определение методов или видов контроля (предварительный, текущий, заключительный);

5. Определение цели контроля (целесообразность, правильность, регулярность, эффективность контроля).

Выполнение работы

Задание 1. Соотнести функции управления и принимаемые решения. В рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация или контроль.

Заполнить таблицу. Функции управления и решения, принимаемые на уровне фирмы:

Решение	Функция управления
Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
Определение цели предприятия	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития предприятия	
Проектирование организационной структуры управления	
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
Разработка способов измерения результатов работы	
Осуществление вознаграждения за работу	
Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	
Определение миссии и природы бизнеса	
Подтверждение результатов в достижении целей предприятия	
Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей предприятия	

Задание 2. Распределить функции начальника отдела сбыта по стадиям цикла менеджмента.

Функции управления	Функции начальника отдела сбыта
1. Планирование	

2. Организация	
3. Мотивация	
4. Контроль	

Задание 3. Составить схему организации контроля отдела продаж.

Задание 4. Руководитель турорганизации поручил заместителю провести скрытую проверку сотрудников на предмет их соответствия требованиям. Результаты не были доведены до сведения сотрудников, а на основе результатов руководитель наметил программу движения кадров. В чем заключается ошибочность поведения руководителя?

Какие особенности поведения людей следует учесть менеджеру при разработке системы контроля?

Вариант № 5

Подбор и оценка персонала

Цель работы: научиться применять методы подбора и оценки персонала организации.

Подбор персонала Подбор персонала или рекрутинг (англ. recruiting) — это бизнес-процесс, являющийся одной из основных функций HR-менеджеров или рекрутеров. Также подбор персонала — основная услуга, предлагаемая кадровыми агентствами и специализированными интернет-сайтами по поиску работы соискателям.

Подбор персонала включает следующие элементы:

- 1) расчет потребности в кадрах;
- 2) создание модели рабочих мест;
- 3) профессиональный подбор кадров;
- 4) формирование резерва кадров.

Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.

Во-первых, исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений, подбираются работники, которые могут решать стоящие задачи.

Чаще этот подбор ведется на основе качественных методов, поскольку производится руководителем или специалистом кадровой службы, как правило, из его личных оценок объема работ по конкретной профессии, в условиях отсутствия полной информации о деловых качествах и профессиональной компетенции работника. Недостаток данного способа заключается в ограничении всестороннего развития личности способного работника, который должен приспособливаться под конкретное рабочее место (должность).

Во-вторых, подбор персонала осуществляется исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника. Состав функциональных обязанностей и трудоемкость работы определяются на основе

организационных документов или опыта руководителя под конкретного работника. Недостатком этого способа является возможность занятия вакантных рабочих мест по мере заполнения штатного расписания предприятия менее способными рабочими или служащими из-за того, что они поступили на работу раньше. Когда появляется высококвалифицированный работник, то вакантное место может быть занято другим человеком, имеющий более низкие квалификацию, опыт или творческие способности.

В-третьих, путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных сотрудников подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест. Этот способ является более гибким, так как позволяет учесть конкретные особенности работы предприятия, квалификацию персонала и создать условия для всестороннего развития людей.

Во всех перечисленных случаях основой правильного подбора является наличие объективной информации о работнике и рабочем месте с тем, чтобы обоснованно произвести анализ их соответствия.

Профессиональный отбор кадров в организации является одним из наиболее важных этапов подбора персонала и включает следующие этапы:

1. Создание кадровой комиссии.
2. Формирование требований к рабочим местам.
3. Объявление о конкурсе в средствах массовой информации.
4. Медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов.
5. Оценка кандидатов на психологическую устойчивость.
6. Анализ увлечений и вредных привычек кандидатов.
7. Комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка.
8. Заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность.
9. Утверждение в должности, заключение контракта.

10. Оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидатов.

Порядок подбора персонала.

Мероприятие	Срок	Должностные лица	Документы
Объявление о наличии вакантных мест	За 1 месяц до освобождения рабочего места или введения новой штатной единицы	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, секретарь-референт	Рекламные объявления, штатное расписание, расчет потребности в кадрах.
Предоставление документов на кадровую комиссию	за 3 дня до заседания	Инспектор отдела Кадров	Личное заявление, листок по учету кадров, документ об образовании
Собеседование	В день проведения собеседования	Кадровая комиссия: директор, инспектор отдела кадров, начальник службы безопасности	Протокол заседания кадровой комиссии, личные дела сотрудников, отчет о проведении собеседования
Оценка работников, прошедших собеседование	В течение недели со дня проведения собеседования	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, начальник отдела кадров, психолог	Оценка работника: психологический портрет, мед. справка, тесты на профессиональную пригодность
Оформление документов, необходимых для приема на работу	В день приема на работу	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, юрисконсульт	Приказ о приеме временную работу трудовая книжка контракт, должностная инструкция
Получение рабочих мест, изучение внутренних документов предприятия	В течение недели после приема на работу	Руководитель подразделения, бухгалтер, юрисконсульт	Договор о материальной ответственности, документы для служебного пользования, акт приемки-передачи рабочего места
Прием на работу с	Проведение испытательного	Заместитель директора,	Приказ о приеме работу с

испытательным сроком	срока (до 3 месяцев)	руководитель подразделения, инспектор отдела кадров, юрисконсульт	испытательным сроком
----------------------	----------------------	---	----------------------

Выполнение работы

Задание 1. Расставить в логической последовательности представленные процедуры отбора персонала, заполнив таблицу.

Этапы отбора персонала в организации

Процедура	Порядковый №
Профессиональные тестирования	
Заполнение бланков анкеты, резюме и др.	
Оформления трудоустройства	
Выбор и утверждение критериев отбора кандидатов	
Собеседование по найму	
Оповещение кандидатов о решении	
Предварительная отборочная беседа	
Подписание контракта	
Медицинский осмотр кандидата	
Проверка отзывов и рекомендаций кандидатов	

Задание 2. Составить личностную спецификацию (табл.3) – набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с должностью менеджера по продвижению. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования.

Личностная спецификация

Должность	Требуемые качества
Перечень требований к работнику	основные / желаемые / не желаемые
1. Физический облик (возраст, рост, пол, здоровье, внешний вид)	
2. Достижения (образование, квалификация, опыт)	
3. И др.	

Задание 3. Составить объявления для публикации в СМИ о наличии вакантной должности менеджера по продвижению в выбранной турорганizations.

Объявление для публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации. Оно должно быть кратким, лаконичным, содержать сведения о названии должности, иногда – об окладе, о социальных льготах, условиях труда, а также общие требования к претенденту на должность: уровень и вид образования, стаж работы, специальные навыки (иностранный язык, компьютер и т.п.).

Задание 4. Составить анкету, чтобы иметь представление об его профессиональном опыте и личных и деловых качествах. Дать анализ, характеристику анкеты перед подачей ее руководителю на подпись.

Вариант № 6

Анализ действий руководителя и подчиненных. Выбор стиля управления

Цель работы: научиться анализировать действия руководителя и подчиненных, выбирать стиль руководства, используя различные методы управления.

Руководство – способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Власть – возможность влиять, воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Влияние – поведение одного лица, вносящее изменения в поведение других лиц.

Выделяют пять форм власти:

- традиционная (законная) власть;
- власть, основанная на принуждении;
- власть, основанная на вознаграждении;
- экспертная власть;
- эталонная власть, или власть, основанная на харизме.

Методы управления – способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей. Все методы управления органично дополняют друг друга. Множество методов менеджмента осложняют задачу выбора тех из них, которые окажутся наиболее эффективными при решении конкретных управленческих задач.

Методы подразделяются на методы воздействия (организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические) и общенаучные методы (системный и конкретно-исторический подход, моделирование, экспериментирование, социологическое исследование, экономико-математические методы).

Организационно-распорядительные (организационно-административные) методы – методы координации действий подчиненных, обеспечивают четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. Методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения и контроль за их выполнением, опираются на власть руководителя.

Экономические методы – методы, при которых поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта. Используя экономические методы, коллектив самостоятельно распоряжается материальными фондами, прибылью, заработной платой и самостоятельно реализует свои экономические интересы.

Социально-психологические методы – совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов для превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д.

Для того чтобы руководить людьми, уметь успешно с ними взаимодействовать, следует знать, чем определяется поведение отдельных людей и поведение людей в группах. Здесь необходимы умения определять психологические качества подчиненных. В группе психологических качеств важное место занимают темперамент, характер и способности людей.

Успехов в работе может добиться человек с любым темпераментом, ибо темперамент проявляется не напрямую, а через характер. Характер же можно воспитывать, формировать.

Задача менеджера состоит в том, чтобы, учитывая особенности темперамента работников, поручать им такую работу, так строить с ними взаимоотношения, чтобы раскрылись их лучшие черты, в максимальной степени использовать их потенциал.

Существуют 4 типа темперамента:

Холерик, Сангвиник, Меланхолик, Флегматик.

В жизни чаще встречаются люди со смешанным темпераментом, однако всегда преобладает черты какого-либо одного типа.

При работе с холериком следует придерживаться принципа «Ни минуты покоя».

При работе с сангвиником следует придерживаться принципа «Доверяй, но проверяй»

При работе с флегматиком и меланхоликом следует придерживаться принципа «не навреди».

Стиль руководства – манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в процессе достижения поставленных целей; формы и методы управления, используемые отдельной личностью.

Существует три вида стиля руководства:

- авторитарный стиль – стиль прямых приказов, распоряжений, не допускающий каких-либо возражений со стороны подчиненных.

- демократический стиль – совокупность приемов руководства, основанных на широком привлечении сотрудников предприятия к процессу подготовки принятия решения;

- либеральный стиль – стиль, при котором руководитель не вмешивается в работу подчиненных, предоставляя им широкую самостоятельность.

Выполнение работы

Задание 1. Изучите характеристику стилей руководства и запишите по 5 основных личностных характеристик каждого стиля руководства.

Задание 2 Рассмотрите и разрешите следующие ситуации. Какой метод воздействия Вы использовали при решении сложившейся проблемы?

Ситуация 1. На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы

твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Как Вы поступите?

Ситуация 2. Вы возложили на своего подчиненного, менеджера по продаже, ответственность за обучение молодых работников. Для этого Вы предоставили ему определенные права. Некоторое время спустя, проходя мимо, Вы невольно становитесь свидетелем того, как он занимается с новичком, и обнаруживаете, что делает он это совершенно неправильно. Как Вы поступите?

Ситуация 3. Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Как Вы поступите?

Ситуация 4. Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего. Как Вы поступите?

Задание 3. Изучив типы темпераментов, попробуйте определить, людей, с каким темпераментом целесообразно выбрать для занятия следующих вакантных должностей в организации:

- а) Начальник отдела продаж;
- б) Начальник отдела маркетинга;
- с) Главный бухгалтер;
- д) менеджер по рекламе;
- е) региональный представитель.

Задание 4. Рассмотрите предложенные вам ситуации и определите на ваш взгляд оптимальный путь построения взаимоотношений руководителя с подчиненным. Определите, какой стиль управления согласно «Решетке менеджмента» характерен для каждого варианта.

Ситуация 1. Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного больше не повторится.

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

В. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

С. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрании коллектива.

Д. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника вышестоящему руководству. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Обосновать ваш выбор

Ситуация 2. В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет.

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

В. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

С. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Обосновать ваш выбор

Ситуация 3. В самый напряженный период завершения проекта один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряджусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете делать это».

В. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

С. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Д. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего

Обосновать ваш выбор

Ситуация 4. Вы недавно начали работать управляющим крупным отелем, придя на эту должность с другого отеля.

Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите 3-х человек, которые оживленно о чем-то беседуют, не обращая на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину.

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый управляющий. Вскользь замечу, что беседа затянулась и пора браться за дело.

В. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

С. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого попрошу пройти на рабочее место.

Д. Прежде всего, представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их подразделениях\отделах, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму их на заметку.

Обосновать ваш выбор

Вариант № 7

Разработка рационального управленческого решения

Цель работы: научиться анализировать ситуации и принимать рациональные управленческие решения.

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Оценкой правильности принятого руководителем решения являются не только хозяйственные показатели, но и поведение работников при достижении ими производственных целей, мера их активности, инициативы, коллективизма.

Принятию рационального решения предшествуют выполнение определенных этапов.

1. Диагностика проблемы (определение причин появления проблемы, ее масштаба и последствий);
2. Формирование критериев и ограничений для принятия решений;
3. Определение альтернатив (выработка возможных решений);
4. Оценка альтернатив (сопоставление с критериями и определение возможности осуществления);
5. Выбор альтернативы (принятие решения);
6. Реализация решения (устанавливаются исполнители, сроки, необходимые затраты);
7. Контроль за исполнением решения.

Эффективным считают решение, если:

1. Оно исходит из реальных целей.
2. Для его осуществления есть необходимое время и нужные ресурсы.
3. Оно может быть осуществлено в конкретных условиях организации.
4. Предусмотрены нештатные, аварийные ситуации.
5. Оно не провоцирует конфликтные ситуации и стрессы.
6. Предвидены изменения в деловом и фоновом окружении.

7. Оно дает возможность осуществлять контроль исполнения.

В процессе принятия решения выделяют ряд участников:

- инициатор – руководитель, который вносит на обсуждение проблему;
- заинтересованные стороны;
- консультанты;
- руководители, осуществляющие принятие, утверждение решения и контроль за его исполнением.

Выполнение работы

Задание 1. Составить последовательно алгоритм решения управленческих задач; выделить стадии процесса принятия и реализации управленческих решений.

№п\п\	Наименование действий принятия управленческого решения	Номер
1	Структуризация проблемы	
2	Документальное оформление задач	
3	Определение разрешимости проблемы	
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого	
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме	
6	Оформление решения	
7	Разработка вариантов решения проблемы	
8	Определение существования проблемы	
9	Оценка новизны проблемы	
10	Контроль выполнения решения	
11	Выбор решения	
12	Оценка вариантов решения	
13	Координация действий исполнителей решения	
14	Постановка задач исполнителям	
15	Выбор критерия оценки вариантов решения	
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами	
17	Формулирование проблемы	
18	Определение причины возникновения проблемы	

Задание 2 Укажите, какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее в каждой ситуации:

1. в условиях дефицита времени;
2. для избегания субъективизма;
3. для большей продуманности возможных последствий;
4. при наличии конфликтной ситуации;
5. при низкой квалификации сотрудников;
6. для снижения сопротивления несогласных.

Задание 3. Проанализировать ситуации, выбрать на ваш взгляд оптимальный вариант управленческого решения (или предложить свой) и объяснить свой выбор.

Ситуация 1. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения – это их личное дело.

В. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

С. Прежде всего, лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Д. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 2. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами.

А. Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

В. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

С. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в своих должностных обязанностях, требователен к подчиненным.

Д. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 3. Вы руководитель старший менеджер службы ресепшн. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит к вам по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

В. «Доложите о случившемся вышестоящему руководству. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет в медпункт. Завтра разберемся».

С. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Д. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

Ситуация 4. Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.

В. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

С. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает, неуживчив, труден в контакте.

Д. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация 5. Вы – зам управляющего отелом. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько отделов согласно новому штатному расписанию.

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников каждого отдела, предложу проект на собрании коллектива.

В. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

С. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по укомплектованию отделов.

Д. Сначала определяю, кто будет возглавлять новые отделы, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Задание 4. Рассмотрите ситуации и самостоятельно примите, правильное на ваш взгляд, решение.

Ситуация 1. Вы, будучи начальником отдела сбыта, самостоятельно, без ведома вашего руководителя и без совещания с вашими коллегами, дали распоряжение о заключении нового договора. Но ваш новый партнер оказался «фирмой-невидимкой», и вы не получили оплаты за турпродукт. Ваш руководитель в гневе, так как компания понесла огромный ущерб. В чем ваша ошибка и как вы построите свое объяснение с руководителем?

Д. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника вышестоящему руководству. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Ситуация 2. Вы поручаете важное задание компетентному, по вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше. Как вы поступите в данной ситуации?

Ситуация 3. Вам, как руководителю, предлагают решение важной проблемы в более короткий срок, да еще в результате и получение прибыли, но сама реализация данного решения весьма рискованна. Как вы поступите?

Ситуация 4. Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме. Какое решение Вы примете в данной ситуации?

Задание 5. Примите оптимальное решение при условии, что Вы региональный руководитель:

а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить n -число сотрудников.

б) Резко ухудшилось качество оказываемых услуг.

в) На рынке упал спрос на оказываемые вашей фирмой услуги.