**ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ**

**ТЕМА: ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТА**

**1. СОДНРЖАНИЕ ЦИКЛА МЕНЕДЖМЕНТА**

ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТА (планирование, организация, мотивация, контроль) - основа управленческой деятельности. Характеристика функций цикла, их взаимосвязь и взаимообусловленность.

ЦИКЛ - совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени.

Управление рассматривается как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями.

Функции управления – виды деятельности (виды управленческого труда), с помощью которых управляющая подсистема воздействует на объект управления.

Функции управления подразделяются на: общие – присущие всем системам управления; частные и специальные – отражают специфику организации.

Применительно к менеджменту выделяют следующие общие (ключевые) функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль.

Каждая из четырёх функций управления является для организации жизненно важной, выполнение всех функций пронизано процессами принятия решения и процессами передачи информации (коммуникациями).

Начинать менеджеру свои управленческие функции нужно с планирования, даже для выполнения простой работы необходимо заранее определить, что нужно в итоге получить. Если работа спланирована, то она должна быть организована, а работники должны быть подготовлены для её выполнения. Качество труда зависит от побуждающих мотивов, предложенных менеджером. Чтобы определить точность выполнения планов, надо проконтролировать процесс труда.

Все четыре функции взаимосвязаны и взаимообусловлены. Планирование обеспечивает основу для других функций и считается главным, так как все остальные функции ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТА:

Движение от стадии планирования к контролю, возможно путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и мотивированием работающих. Результаты контроля дают импульсы планированию, коррекции всей остальной деятельности по выполнению функций. Практически функции взаимопроникают: в любом плане имеется стадия организации, то есть создание реальных условий для достижения запланированных целей, без планов невозможно контролировать результаты, контроль – фактор мотивации.

1.ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ – по сути, в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню. Определение того, что требуется и как этого добиться.

Планирование – выбор целей и план действий по их осуществлению.

Планирование – стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности и необходимые для этого средства и действия. Планирование прокладывает курс, по которому организация будет идти, чтобы достичь цели. (Римский философ Сенека сказал: «Когда не знаешь, какая гавань тебе нужна, любой ветер будет попутным»).

Процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации:

1. Стратегическое планирование (высший уровень). Стратегия – оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достигнуть глобальных и локальных целей фирмы. Главная задача планирования на этом уровне – определить, как организация будет вести себя в своей рыночной нише.

Стратегическое планирование – определение главных целей деятельности на рынке, например, разрабатываются новые возможности фирмы по внедрению новых нетрадиционных товаров и услуг, радикальное изменение технологии или даже изменение профиля.

Тактическое планирование (средний уровень) – определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактика – краткосрочные планы организации, разработанные на базе стратегических планов; совокупность средств и приемов для достижения намеченной цели.

1. Оперативное планирование (нижний уровень). Каждый менеджер на основе оперативных планов разрабатывает повседневную краткосрочную тактику.

Все три типа планирования есть общая система, которая называется генеральным или общим планом, или бизнес-планом функционирования организации. Планирование помогает избежать неопределенности.

Принципы планирования:

1. Комплексность, полнота планирования (учет всех событий и ситуаций, имеющих значение для развития организации).

2. Точность (использование современных методов, средств, тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов).

3. Непрерывность (единство перспективных и текущих планов).

4. Гибкость.

5. Экономичность (расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым выигрышем от планирования).

2. ОРГАНИЗАЦИЯ – это функция, создающая условия для эффективной деятельности людей на основе координации их усилий. Данная функция нацелена на претворение намеченных планов в жизнь, предполагает формирование структуры организации или определение того, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание, а также обеспечение всем необходимым для нормальной работы: персоналом, оборудованием, заданиями, денежными средствами и др.

Организация – распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимосвязей между ними.

3. МОТИВАЦИЯ – это процесс побуждения себя и других людей для успешного выполнения работы и продвижения к намеченным целям. Для этого осуществляются: материальное (зарплата, премии и другое) и моральное (благодарность, фото на Доске почета и другое) стимулирование, создаются условия для проявления активности и саморазвития (социальная мотивация).

4. КОНТРОЛЬ – управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными. Эта функция осуществляется через наблюдения, проверку всех сторон деятельности, учет и анализ. По его данным корректируются ранее принятые решения.

Существует 3 основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

**САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА**

ТЕСТ:
Укажите один верный вариант ответа:

1. Цикл – это…

а) совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени

б) управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными

в) выбор целей и план действий по их осуществлению

г) комплексность, полнота планирования

2. Функции управления – это…

а) совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени

б) комплексность, полнота планирования

в) виды управленческого труда, с помощью которых управляющая подсистема воздействует на объект управления

г) управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными

3. Какое решение принимается в процессе планирования?

а) решение о том, ориентированы ли работники на выполнение тактических и стратегических планов организации

б) решение о том, достигли ли показатели результатов хозяйственной деятельности и учета товарно-материальных ценностей

в) решение о том, какой должна быть управляющая подсистема, чтобы достичь целей

г) решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей

4. Чего именно помогает избежать планирование?

а) комплексности

б) неопределенности

в) гибкости

г) непонятности

5. Сколько различают функций по отношению к главной цели управления в торговле:

а) 4 б) 3 в) 2 г) 5

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ**

**ТЕМА: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Стратегический менеджмент** играет в организации важнейшую роль. результат.

Стратегическое планирование - это набор действий и решений предпринимаемых руководством компании, для разработки специфической стратегии, позволяющий избегать опасностей и не упускать возможности на пути достижения организационных целей

Стратегия - это план действий по завоеванию компанией выгодного положения на рынке и достижения устойчивого конкурентного преимущества. Это всесторонний комплексный план развития организации, позволяющий ей достигать намеченных целей.

Стратегия - это ответ менеджеров компании на вопрос о том, как достичь поставленных целей и реализовать стратегическую концепцию компании и ее миссию. Стратегия необходима как всей компании, так и каждому из ее подразделений и функциональных единиц.

Стратегия компании - это, по сути, разработанная менеджментом бизнес-модель, ориентированная на достижение высокой производительности и запланированных результатов. Кроме того, стратегия определяет, что, кто и когда должен делать..

*Стратегия организации меняется со временем под влиянием новых планов менеджмента и действий, предпринимаемых в ответ на непредвиденные события.* Будущее непредсказуемо, поэтому запланировать все заранее невозможно.

**2. МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ**

***МИССИЯ*** объясняет суть деятельности, специфику бизнеса и путь развития компании - все то, что отличает эту компанию от остальных в этой отрасли.

Формулировка миссии содержит описание трех элементов.

1. Потребности покупателя, т.е. то, что надо удовлетворять.
2. Группы покупателей, т.е. кто будет объектом обслуживания.
3. Действия, технология и знания, т.е. как компания создает и распространяет потребительскую ценность и удовлетворяет потребности своих клиентов.
* **Сеть отелей Ritz-Carlton**

Отели *Ritz-Carlton* - это средство реализации нашей миссии: неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю. Мы гарантируем своим гостям самое лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку.

Наша цель - создавать атмосферу уюта и благополучия удовлетворять даже невысказанные пожелания наших гостей.

* **Apple Computer**

*Apple Computer* произвела революцию в производстве персональных компьютеров в 1970-х годах, предложив модель Apple II, и открыла новый мир компьютеров в 1980-х годах, создав модель Macintosh. Сегодня миссия Apple - обеспечить лучшими персональными компьютерами и технической поддержкой студентов, преподавателей, разработчиков, ученых, инженеров, бизнесменов и всех потребителей в более чем 140 странах.

ЦЕЛИ - конкретные результаты и итоги, которые должны быть достигнуты к определенному сроку; тесно связаны со стратегическим видением и ценностями компании.

Точное определение целей в измеримых показателях с назначением ответственных за достижение . Цели необходимо ставить в каждой сфере, где важен результат. Обычно говорят о двух ключевых областях - *финансовой деятельности и стратегической деятельность*. Достижение приемлемых финансовых показателей жизненно необходимо, иначе финансовое состояние организации вызовет беспокойство у кредиторов и акционеров, что плохо скажется на финансировании новых инициатив и поставит под угрозу само существование компании. Достижение стратегических целей необходимо для укрепления конкурентоспособности и положения компании на рынке в долгосрочной перспективе. Вот несколько распространенных финансовых и стратегических целей.

**3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ**

Перед организацией стоят **четыре основные стратегические альтернативы**: **ограниченный рост**, **рост**, **сокращение**, а также **сочетание этих трех стратегий**. также **сочетание этих трех стратегий**.

**ОГРАНИЧЕННЫЙ РОСТ**. Это стратегия, которой следуют большинство организаций. Для нее характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация удовлетворена в основном своим положением. Организации следуют этим путем потому, что он самый удобный, легкий и наименее рискованный. Если фирма была прибыльна в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, она скорее всего, будет оставаться прибыльной и в будущем.

**РОСТ**. Стратегия роста осуществляется путем постоянного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего периода. Она применяется в динамично развивающихся областях промышленности с быстро изменяющимися технологиями. Рост может быть внутренним и внешним. Внутренний рост может происходить за счет расширения ассортимента товаров и услуг. Внешний - рост в смежных областях в форме вертикального или горизонтального роста (приобретение и поглощение конкурирующих или сопряженных организаций). Сегодня наиболее признанной и очевидной формой роста является слияние корпораций.

**СОКРАЩЕНИЕ**. Стратегия, реже всего избираемая руководителями, называющаяся также стратегией последнего средства. Уровень преследуемых целей снижается ниже уровня достигнутого в прошлом. В рамках стратегии сокращения возможны несколько вариантов :

1. Ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов).

2. Отсечение лишнего (отделение некоторых подразделений и видов деятельности).

3. Сокращение и переориентация (сокращение части деятельности).

Стратегия сокращения выбирается чаще всего тогда, когда показатели деятельности организации продолжают ухудшатся, при экономическом спаде или для спасения организации.

**СОЧЕТАНИЕ**. Данная стратегия представляет объединение любых из трех упомянутых стратегий. Этой стратегии будут придерживаться, скорее всего, крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ**

**ТЕМА: мотивация трудовой деятельности**

**1. ПОНЯТИЕ МОТИВАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

**МОТИВАЦИЯ** – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы этой деятельности, придающих ей направленность и ориентирующих ее на достижение определенной цели.

В основе мотивации лежат два основных элемента:

**ПОТРЕБНОСТИ** – это то, что возникает и находится внутри человека, является достаточно общим для всех людей, но может иметь индивидуальное проявление. Это то, от чего человек стремится избавиться, поскольку пока потребность существует, она создает дискомфорт. Люди по-разному избавляются от потребностей: удовлетворяют, подавляют, игнорируют. Потребно и неосознанно. Большинство потребностей возобновляется.

**МОТИВ** – это то, что вызывает определенные действия. Он так же находится внутри человека, но имеет персональный характер. Мотив не только побуждает к деятельности, но и определяет, что и как надо сделать. Поведение человека определяется ни одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы находятся в определенной иерархии по степени влияния на поведение человека.

**МОТИВИРОВАНИЕ** - процесс побуждения человека к деятельности путем пробуждения в нем определенных мотивов поведения.

Выделяют два основных типа мотивирования:

1. путем внешнего воздействия вызываются к действию определенные мотивы, побуждающие человека осуществлять деятельность, приводящую к желательному для субъекта мотивирования результату.

2. формирование определенной мотивационной структуры человека. При этом основное внимание уделяется тому, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы поведения, и ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком.

**СТИМУЛЫ** – рычаги воздействия, вызывающие к действию определенные мотивы поведения (предметы, деньги, обещания, предоставленные возможности и пр.)

**2. теории процесса мотивации**

Существует целый ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов (теории процесса мотивации).

**1. ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ.** Эта теория отвечает на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он мотивирован добиваться результата в соответствии со сделанным выбором. Данную теорию можно сформулировать как учение, описывающее зависимость мотивации от двух моментов: как много человек хотел бы получить и насколько возможно для него получить то, что он хотел бы получить, в частности, как много усилий он готов затрачивать для этого.

Процесс мотивации по теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков: усилия (следствие, результат мотивации), исполнения (следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды), результат (функция, зависящая от исполнения и от степени желания получить результаты определенного типа).



Результат рассматривается на двух уровнях. Результаты первого уровня – это собственно результаты выполнения работы, осуществления действий. Они состоят в качестве и количестве произведенного продукта, величине затраченного времени, объеме потерь времени и др. Результаты второго уровня – это те последствия для человека, которые вытекают из результатов первого уровня.

Валентность отражает то, в какой степени для человека желателен каждый конкретный результат, насколько он для него привлекателен или, наоборот, непривлекателен, т.е. валентность как бы отражает приоритеты для человека тех или иных результатов.

Ожидание отражает представление человека о том, в какой мере его действия приведут к определенным результатам. Выделяют две группы ожиданий: связывающие усилия и исполнение работы; связывающие исполнение работы и результаты, наступающие за этим.

**2. ТЕОРИЯ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ. Ф. ТЕЙЛОР, Э. ЛОК.** Данная теория исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных целей он осуществляет определенные действия. Постановка целей – сознательный процесс, а осознанные цели и намерения – это то, что лежит в основе определения поведения человека.

Уровень исполнения работы непосредственно или опосредованно в значительной степени зависит от четырех характеристик целей: сложности (отражает степень профессиональности и уровень исполнения, необходимый для ее достижения), специфичности (отражает количественную ясность цели, ее точность и определенность), приемлемости (отражает степень, до которой человек воспринимает цель как свою собственную), приверженность (отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для достижения цели).

**3. теории содержания мотивации**

Данные теории анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Они описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности.

**1. ТЕОРИЯ ИЕРАРХИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАСЛОУ**. Данная теория включает в себя следующие основные идеи и предпосылки: люди постоянно ощущают какие-то потребности; группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу; потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям.



Маслоу выделяет пять групп потребностей. Данная теория не дает ответа на вопрос, какова природа тех или иных потребностей. Ее основная задача – показать, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию к деятельности и как, зная об определенной динамике действия потребностей на мотивацию человека, воздействовать на него, предоставляя возможность удовлетворять свои потребности определенным образом.

2. Теория ERG Альдерфера. Существует три группы потребностей: потребности существования (включают в себя потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности); потребности связи (наглядно корреспондируют с группой потребностей принадлежности и причастности. Потребность связи отражает социальную природу человека, стремление быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников, подчиненных. К данной группе можно также отнести часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей, которые связаны с групповой безопасностью); потребности роста (аналогичны потребностям самовыражения и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и др.).

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.



**4. сущность мотивационного механизма**

**МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ПРЕДПРИЯТИЯ** - это комплексная система применяемых инструментов и способов воздействия на работающий персонал для обеспечения достижения целей мотивационной политики.

Мотивационный механизм должен строиться с учетом особенностей персонала, работающего в организации, включающих в себя:

* потребности,
* интересы,
* установки
* ценностные ориентации работников.

Мотивационный механизм должен учитывать:

* существующую структуру управления персоналом организации,
* факторы, воздействующие на организацию внутри и извне,
* а также сложившиеся на фирме традиции и исторический опыт работы.

**Разработка мотивационного механизма** управления персоналом требует решения ряда задач. Рассмотрим более подробно алгоритм:

* Выявления факторов, определяющих структуру мотивационного механизма.
* Конкретизация их сущности в условиях определенной социальной среды, воздействие на мотивацию факторов внутренней и внешней среды.
* Определение возможности их самопроизвольного или намеренного изменения в соответствии с условиями развития производственной системы.
* Выбор соответствующих методов воздействия на мотивацию, их разумное комплексное сочетание.
* Выбор соответствующего комплекса инструментов воздействия на трудовое поведение персонала.
* Выработка принципиальных функций данного комплекса.
* Выявление мотивационных ресурсов в управлении (организация труда, принципы социального партнерства, возможности социальной политики предприятия).
* Оценка эффективности мотивационной политики предприятия.

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ**

**ТЕМА: Управленческий контроль**

**1. сущность и значения контроля**

Управленческий контроль — процесс влияния менеджеров на работников предприятия для эффективной реализации организационной стратегии.

Контроль это процесс обеспечения достижения предприятием своих целей

Управленческий контроль осуществляется в определенной среде. В среду управленческого контроля обычно включаются:

* - внутренняя организация предприятия;
* - требования и процедуры управления;
* - внутрифирменная культура;
* - внешняя среда предприятия.

В процессе управления контроль выполняет следующие функции:

* Диагностическая – помогает выявить реальное положение дел;
* Ориентирующая – помогает определить, на что именно следует обратить особое внимание;
* Стимулирующая – по результатам контроля следует поощрение или наказание;
* Корректирующая – на основе его результатов производится устранение ошибок;

Контроль в системе менеджмента решает следующие задачи:

* Помогает своевременно выявить, неизбежные в любой работе ошибки, изъяны, промахи и принять оперативные меры для их устранения;
* Итоги контроля служат основой оценки результатов деятельности организации за определенный период времени и эффективности управления;
* Позволяет заранее обнаружить во внешней и внутренней среде факторы которые могут оказать значительное влияние на деятельность организации.

**2. ВИды контроля и процесс контроля**

**ЭТАПЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ**.

Формально процесс управленческого контроля проходит по следующим этапам:

1. Подготовка программы.

2. Составление бюджета.

3. Получение результативных показателей и формулирование отчетности.

4. Анализ.

Управленческий контроль — процесс влияния менеджеров на работников предприятия для эффективной реализации организационной стратегии.

**ПРОЦЕДУРА КОНТРОЛЯ СОСТОИТ ИЗ СЛЕДУЮЩИХ ЭЛЕМЕНТОВ.**

1. Формирование основ взаимоотношений участников производства:

* а) определение круга работников, участвующих в формировании, контроле и анализе первичных данных в стандартной ситуации и при возникновении отклонения;
* б) установление прав и обязанностей участников первичного контроля и анализа в рамках их взаимоотношений;
* в) обеспечение юридической полноценности результатов первичного контроля;
* г) закрепление ответственности за достоверность первичных данных;
* д) установление связи результатов контроля и анализа с оценкой результатов деятельности и стимулированием работников (поощрением или наказанием).

2. Разработка системы первичных документов, средств и способов первичного учета, контроля и анализа:

* а) определение круга первичных документов или носителей информации по каждой хозяйственной операции, как для стандартной ситуации, так и в случае возникновения отклонения;
* б) определение способа заполнения, корректировки и оценки данных первичного носителя информации;
* в) фиксация контролируемых точек хозяйственной деятельности и контролируемых параметров объекта контроля;
* г) разработка методов и способов первичного контроля, учета и анализа данных в стандартных и проблемных хозяйственных ситуациях.

3. Разработка организационных основ первичного контроля, учета и анализа:

* а) установление порядка взаимоотношений работника по поводу первичного контроля, учета и анализа;
* б) закрепление общего руководства организацией первичного контроля, учета и анализа;
* в) разработка системы документооборота от начала формирования каждого первичного документа до сдачи его в архив;
* г) выбор и обоснование методов контроля по каждой хозяйственной операции.

**ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ**

Предварительный контроль – предшествует активной деятельности, его основная задача – проверка готовности организации и ее персонала к предстоящей работе.

Текущий контроль – проводится по ходу выполнения работы и направлен на своевременное выявление и устранение ошибок.

Заключительный контроль - проводится после выполнения работы и связан с итоговой оценкой, данные контроля служат базой для анализа текущего положения дел и разработки последующих планов.

**Вопросы для тестирования:**

**1.Менеджмент как умение, талант управлять людьми признается:**

1. искусством;
2. процессом;
3. функцией;
4. аппаратом управления.

**2.Профессиональный управляющий организацией, структурным подразделением в условиях рынка:**

1. бизнесмен;
2. предприниматель;
3. менеджер;
4. директор.

**3.Процесс побуждения себя и других к эффективной деятельности для достижения определенных целей:**

1. организация;
2. мотивация;
3. контроль;
4. планирование.

**4.Планирование – это………**

1. систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях;
2. принятие решений;
3. этика делового общения;
4. систематическая подготовка сравнительной оценки различных альтернативных действий.

**5. Конечной целью менеджмента является:**

развитие технико-экономической базы фирмы;

1. обеспечение прибыльности фирмы;
2. рациональная организация производства;
3. повышение квалификации и творческой активности работника.

**6. (Вставить слово)**

В теории менеджмента под \_\_\_\_\_\_\_\_\_ понимается передача задач управления и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение на основе использования полученных полномочий…

1. делегированием;
2. централизацией;
3. децентрализацией;
4. «маятником концентрации».

**7. Стратегическое планирование - это:**

набор действий и решений по достижению целей;

1. перспективный план мероприятий;
2. желательное конечное состояние организации;
3. выбор способа достижения целей.

**8.Одной из основных функций менеджмента является:**

1. наблюдение за ходом производства;
2. методическое обеспечение принятия решений;
3. планирование;
4. издание приказов и распоряжений.

9. Что не входит в пирамиду потребностей А.Маслоу?

1. потребность в принадлежности;
2. потребность в самовыражении;
3. потребность во власти;
4. потребность в безопасности.

**10.Менеджер и предприниматель находятся в отношениях:**

1. наемный работник - собственник;
2. шеф – подчиненный;
3. менеджер руководитель подразделения - предприниматель руководитель фирмы;
4. менеджер начальник отдела - предприниматель собственник.

**ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

**ПЕРВЫЙ БЛОК**

1. Изучить тему стратегический менеджмент

2. Ознакомиться с ниже следующими ситуациями

3. Письменно ответить на вопросы по каждой ситуации:

* Какой может быть миссия предприятия;
* Какие сильные и слабые стороны у предприятия;
* Какими должны стать долгосрочные цели у предприятия;
* Какими должны стать краткосрочные цели предприятия;
* Какая стратегическая альтернатива подходит предприятию и почему.

СИТУАЦИЯ 1.

Предприятие начинает производство нового лака для пола «Осинка». Он более долговечен, чем уже имеющийся на рынке. Известно, что конкуренты выведут на рынок подобную продукцию через 2 месяца – лаки «Березка», «Дубок». Фирма выпускает также еще 3 вида лака и 5 видов масленой краски.

Предприятие имеет ограниченные финансовые ресурсы, т. к. большую их часть вложило в разработку нового лака и его рекламу. Руководство фирмы довольно консервативно, квалификация сотрудников высокая, но инициатива ограничивается администрацией. Предприятие входит в пятерку лидеров на рынке лакокрасочных материалов.

СИТУАЦИЯ 2.

Предприятие «Омега» производит и реализует через коммерческие киоски дешёвые значки с модными надписями. Одновременно предприятие готовится к выпуску дорогих сувениров – бронзовых статуэток, чеканок. Фирма закупает сырье, оборудование, обучает кадры.

Финансовых ресурсов явно не хватает, но руководство фирмы готово рисковать, и занято поисками источников финансирования своего проекта.

**ВТОРОЙ БЛОК**

1. Изучить тему Мотивация трудовой деятельности.

2. Разработать эффективный мотивационный механизм для:

* студентов техникума,
* преподавателей техникума,
* работников администрации города.

Работу оформить в трех таблицах нижеследующей формы:

Таблица 1- Мотивационный механизм для студентов техникума

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элемент мотивационного механизма | Периодичность использования | Направление действия |
| Стипендия за отсутствие пропусков занятий | 1 р. в месяц | способствует удовлетворению потребностей 1-го уровня, повышая заинтересованность студентов посещать все занятия |
| Стипендия за хорошую успеваемость | 1 р. в месяц | способствует удовлетворению потребностей 1-гои 5-го уровня, повышая заинтересованность студентов в выполнение всех домашних заданий |
| Повышенная стипендия за отсутствие пропусков занятий и отличные результаты в учебе | 1 р. в месяц | способствует удовлетворению потребностей 5-го уровня, повышая заинтересованность студентов в выполнение всех домашних заданий и отличных результатах обучения по всем дисциплинам |
| *И так далее…* |  |  |
| ….. |  |  |

**ТРЕТИЙ БЛОК**

1. Изучить тему Управленческий контроль.

2. Разработать эффективную систему контроля для:

* студентов техникума,
* преподавателей техникума,
* работников компании по зе.млеустройству.

Работу оформить в трех таблицах нижеследующей формы:

Таблица 1- Система контроля для студентов техникума

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Элементы системы контроля | Периодичность контроля | Субъекты контроля | Методы контроля |
| Проверка своевременности посещения 1-й пары | Ежедневно  | Преподаватели, вахтеры на проходной техникума, куратор | Проверка студенческих билетов, перекличка на 1-й паре |
| Учет подготовленности студентов к занятиям | Ежедневно  | Преподаватели, родители | Письменные и устные опросы |
| Контроль соответствия внешнего вида установленным правилам  | Ежедневно  | Преподаватели, вахтеры на проходной техникума | Визуальный осмотр |
| Оценка уровня усвоения знаний за учебный семестр | 2 раза в год | Преподаватели, куратор, родители | Сдача сессии |
| *И так далее…* |  |  |  |
| ….. |  |  |  |
| …. |  |  |  |

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ**

**ТЕМА: ЛИДЕРСТВО И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ**

**Мы практически заканчиваем изучение важнейшего раздела дисциплины основы менеджмент и маркетинга.** Вы многое узнали, многому научились. А, главное, вы понимаете, что где бы вам ни пришлось работать в дальнейшем, это будет работа с людьми, многим, я надеюсь, предстоит работа в руководящих должностях. Именно поэтому теме Лидерство уделяется особое внимание в курсе дисциплины «Менеджмент».

**Всюду, где собираются вместе более двух человек, возникает проблема лидерства**. В процессе формирования группы некоторые ее участники начинают играть более активную роль, чем другие, им оказывают предпочтение, к их словам прислушиваются с большим уважением, короче говоря, они приобретают доминирующее положение.

По мере роста группы и, что особенно важно, ее стабилизации, среди членов группы складывается ранговая иерархия, и роль лидера приобретает решающее значение в деятельности группы

**Вся жизнь человека протекает в социальном контексте**, он живет и действует в составе разнообразных групп и, следовательно, всю жизнь испытывает влияние всевозможных формальных и неформальных лидеров; ими могут быть люди разных личностных качеств и общественного положения старший в семье, капитан дворовой хоккейной команды, учитель, тренер, т. п.

Но мы с вами изучали именно организационное лидерство.

**В профессиональной деятельности вы обязательно столкнетесь с необходимостью взаимодействия с руководителем предприятия.** И вы должны понимать, что руководитель предприятия может очень успешно действовать в одних ситуациях и терпеть неудачи в других.

**Рассмотрим пример СТИВА ДЖОБСА, в возрасте 21 года основавшего вместе со Стефаном Возняком легендарную компанию «Эппл компьютерс»**. Эксцентричный Джобс, меньше всего был похож на традиционного корпоративного топ-менеджера. Он воспитывался контркультурой 60-х годов, и к компьютерам обратился, уже имея за спиной опыт употребления ЛСД, путешествие в Индию и жизнь в коммуне. В те дни, когда еще не было никаких персональных компьютеров, необычный стиль Джобса был как раз тем, что нужно для создания новой индустрии. В течение пяти лет он превратился в лидера корпорации стоимостью несколько миллиардов долларов.

**Оказалось, однако, что неортодоксальная манера Джобса плохо подходит для тонкого и сложного дела управления большой корпорацией в условиях рыночной конкуренции**. Компания «Эппл» начала терпеть убытки, проигрывая в соревновании с конкурентами. **В 1985 году Джобс был вынужден уйти из дела под нажимом** Джона Скалли, человека, которого сам Джобс когда-то пригласил руководить своей фирмой. Интересно, что **спустя несколько лет компанию «Эппл» опять возглавил Стив Джобс. Это произошло тогда, когда перед компанией встала необходимость произвести технологический рывок:** качественно улучшить операционную систему своих «Макинтошей», восстановить доверие клиентов и прежнее положение на рынке.

Наверное, вы уже поняли, что корпоративный **лидер, который хочет оставаться эффективным длительное время, должен уметь быстро адаптироваться к изменчивым обстоятельствам** и гибко варьировать свое поведение. Получается это не у всех. Точнее — у очень немногих. Гораздо чаще руководитель зацикливается на одном стиле поведения, который, например, оказался эффективным в дни становления компании, но совершенно не подходит для периода интенсивного роста и удержания завоеванных позиций. В результате фирма со временем теряет способность конкурировать на рынке. Знание сущности и психологии, лидерства и власти поможет вам сформировать в дальнейшем необходимые качества, позволяющие стать эффективным лидером в семье и на рабочем месте.

**Теперь давайте проверим, как вы усвоили эту довольно интересную тему лидерства.**

Судя по вашим ответам время, было потрачено не напрасно.

**2. Студентам выдаются бланки с заданиями для самостоятельной работы:**

**Задания**

1. Дайте определение лидерства, лидера.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Назовите основные функции лидера.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Какие уровни лидерства вы знаете? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Что подразумевается под формальным и неформальным лидерством? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Выполните задачу, которая позволит определить Ваш актуальный уровень проявления лидерства в совместной деятельности.

I. При ответе на каждый из нижеизложенных вопросов, выберите один из возможных ответов – А или Б.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **А** | **Б** |
| 1. Что для Вас важнее в игре? | победа | развлечение |
| 2. Что Вы предпочитаете в общем разговоре? | проявлять инициативу, предлагать, что-либо | критиковать то, что предлагают другие |
| 3. Способны ли Вы выдержать критику, не ввязываться в споры? | да | нет |
| 4. Нравится ли Вам, когда Вас хвалят прилюдно: | да | нет |
| 5. Отстаиваете ли Вы своё мнение, если обстоятельства против Вас? | да | нет |
| 6. Вы всегда душа компании? | да | нет |
| 7. Умеете ли Вы скрывать своё настроение от окружающих? | да | нет |
| 8. Всегда ли Вы немедленно делаете то, что Вам говорят старшие? | да | нет |
| 9. Удаётся ли Вам в споре привлечь на свою сторону тех, кто с Вам был не согласен? | да | нет |
| 10. Нравится ли Вам учить других? | да | нет |

II. Обработайте полученные Вами данные по ключу.

Ключ:

Подсчитайте общее количество ответов «А», и общее количество ответов «Б».

III. Интерпретируйте полученные данные.

Высокий уровень лидерства – «А» равен 7-10 баллов

Средний уровень лидерства – «А» равен 4-6 баллов

Низкий уровень лидерства – «А» равен 1-3 баллов

Преобладание ответов «Б» свидетельствует об очень низком или деструктивном лидерстве.

6. Определите Ваш стиль лидерства. Ответьте на вопросы, выбрав варианты «а», «б» или «в».

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Вопрос | Вариант А | Вариант Б | Вариант В | Вариант ответа |
| 1 | При принятии важных решений Вы: | посоветуетесь с коллективом; | постараетесь не брать на себя ответственность за принятие решения; | примете решение единолично |  |
| 2. | При организации выполнения задания Вы: | предоставите свободу выбора способа выполнения задания участникам коллектива, оставив за собой лишь общий контроль; | не будете вмешиваться в ход выполнения задания, полагая, что коллектив сам сделает все как надо; | будете регламентировать деятельность членов коллектива, строго определяя, что надо делать. |  |
| 3. | При осуществлении контроля за деятельностью подчиненных Вы: | будете жестко контролировать каждого из них; | доверите осуществление контроля самим подчиненным | посчитаете, что контроль не обязателен. |  |
| 4. | В экстремальной для коллектива ситуации Вы: | будете советоваться с коллективом; | возьмете все руководство на себя; | полностью положитесь на лидеров коллектива. |  |
| 5 | Строя взаимоотношения с членами коллектива, Вы: | будете сами проявлять активность в общении; | будете общаться, в основном, если к вам обратятся; | будете поддерживать свободу общения между вами и подчиненными. |  |
| 6 | При управлении коллективом Вы: | будете оказывать помощь подчиненным и в их личных делах; | посчитаете, что в личные дела подчиненных нет необходимости «соваться»; | будете интересоваться личными делами подчиненных скорее из вежливости |  |
| 7. | В отношениях с членами коллектива Вы: | будете стараться поддерживать хорошие личные отношение даже в ущерб делу | будете поддерживать только деловые отношения; | будете стараться поддерживать и личные, и деловые отношения в равной мере. |  |
| 8 | По отношению к замечаниям со стороны коллектива Вы: | не допустите замечаний в свой адрес; | выслушаете и учтете замечания; | отнесетесь к замечаниям безразлично. |  |
| 9 | .При поддержании дисциплины Вы: | будете стремиться к беспрекословному послушанию подчиненных; | сумеете поддерживать дисциплину без напоминания о ней подчиненным; | учтете, что поддержание дисциплины — это не ваш «конёк», и не будете давить на подчиненных. |  |
| 10. | В отношении того, что о Вас подумает коллектив: |  вам будет безразлично; | постараетесь всегда быть хорошим для подчиненных, на обострения не пойдете | несете коррективы в свое поведение, если оценка будет негативной. |  |
| 11. | Распределив полномочия между собой и подчиненными, Вы: | будете требовать, чтобы вам докладывали обо всех деталях; | будете полагаться на исполнительность подчиненных; | будете осуществлять только общий контроль. |  |
| 12. | При возникновении затруднений при принятии решения Вы: | обратитесь за советом к подчиненным; | советоваться с подчиненными не будете, так как все равно отвечать за все придётся вам; | примете советы подчиненных, даже если их не просили. |  |
| 13. | Контролируя работу подчиненных, Вы: | будете хвалить исполнителей, отмечать их положительные результаты; | будете выискивать в первую очередь недостатки, которые надо исправить; | Будете осуществлять контроль от случая к случаю (зачем вмешиваться?). |  |
| 14. | Руководя подчиненными, Вы: | сумеете так приказать, что задания будут выполняться беспрекословно; | будете в основном использовать просьбу, а не приказ; | вообще не умеете приказывать. |  |
| 15. | При недостатке знаний для принятия решения Вы: | будете решать сами — ведь вы же руководитель; | не побоитесь обратиться за помощью к подчиненным; | постараетесь отложить решение: может, все образуется само собой. |  |
| 16. | Оценивая себя как руководителя, можете предположить, что Вы: | будете строгим, даже придирчивым; | будете требовательным, но справедливым; | к сожалению, будете не очень требовательным. |  |
| 17. | В отношении нововведений Вы: | будете скорее консервативным (как бы чего не вышло); | если они целесообразны, то охотно их поддержите; | если они полезны, добьетесь их внедрения в приказном порядке. |  |
| 18. | Вы считаете, что в нормальном коллективе: | подчиненные должны иметь возможность работать самостоятельно, без постоянного и жесткого контроля руководителя; | должен осуществляться жесткий и постоянный контроль, так как на совесть подчиненных рассчитывать не приходится; | исполнители могут быть предоставлены сами себе. |  |

Обработка результатов

За каждый сделанный выбор проставляется по 1 очку.

Авторитарный:

1в, 2в, 3а, 4б, 5б, 6б, 7б, 8а, 9а, 10а, 11а, 12б, 13б,14а,15а,16а,17в,18б.

Демократический:

1д, 2а,3б,4а,5а,6а,7а,8б,9б,10в,11в,12а,13а,14в,15б,16б,17б,18а.

Либеральный:

1а, 2б, 3в, 4в, 5в, 6в, 7в, 8в, 9в, 10б, 11б, 12в, 13в, 14б, 15в, 16в, 17а, 18в.

Определите (по набольшей сумме баллов), какой стиль Вам соответствует: авторитарный, демократический, либеральный. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Изучите отличительные особенности авторитарного и демократического стилей руководства и заполните таблицу:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Отличия | Авторитарный стиль | Демократический стиль |
| Методы управления |  |  |
| Ориентация |  |  |
| Полномочия |  |  |
| Принятые решения |  |  |
| Инициатива работников |  |  |
| Контроль |  |  |
| Гласность |  |  |
| Стимулы |  |  |
| Отношения к критике |  |  |
| Особенности общения |  |  |

8. Укажите, какой, по вашему мнению, стиль руководства будет применять руководитель, обладающим следующим видом темперамента.

Заполните таблицу:

|  |  |
| --- | --- |
| Темперамент | Предпочтительный стиль руководства |
| Сангвиник |  |
| Холерик |  |
| Флегматик |  |
| Меланхолик |  |

9. Назовите трех известных Вам людей, которые, с Вашей точки зрения, являются харизматическими личностями. В чем заключается их харизма?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10. Перечислите, какие, с Вашей точки зрения, психологические особенности являются ведущими для лидера - руководителя. Оцените по десятибалльной шкале насколько каждое представленное качество присуще Вашей личности. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**3. Дополнительные задания для самостоятельной работы:**

1. ВЕРНО – НЕВЕРНО

1. Наилучший руководитель должен быть еще и лидером в коллективе.
2. Человек, не имеющий склонности к доминированию, не может стать хорошим руководителем.
3. Человек, к которому все обращаются за сочувствием, является эмоциональным лидером в коллективе.
4. Лидерство это вопрос степени и силы влияния.
5. Власть и влияние это синоним.
6. Если менеджер воспринимается как носитель специальных полезных знаний, то его власть можно назвать эталонной.
7. Наиболее ранним подходом в изучении лидерства является поведенческий подход.
8. Стиль управления это манера поведения руководителя по отношению к подчиненным.
9. Традиционная власть это инструментарий формальных лидеров.
10. Страх – основа любой власти.
11. Либерал – руководитель не желающий руководить.
12. Авторитарный стиль никогда не дает положительных результатов.
13. Самый «трудный» начальник – авторитарен.
14. Демократ никогда не должен менять своего стиля управления.
15. Все люди стремятся к лидерству.

**Решите ситуацию.** Вы являетесь руководителем крупной фирмы, занимающейся производством и сбытом продовольственных товаров. Вам предстоит:

* рассмотреть и утвердить план развития производственных мощностей на следующий год;
* проконтролировать результаты деятельности подразделений;
* подготовить ответные письма в адрес предприятий-партнеров;
* изучить опыт работы наиболее прогрессивных предприятий вашей отрасли.

Какие из перечисленных полномочий вы можете делегировать подчиненным в условиях дефицита времени и почему?

**Решите ситуацию.**  Руководство фирмы «Здоровье» приняло решение о выпуске новых видов продукции. В связи с этим предусматривается:

* закупка новых видов оборудования;
* обучение персонала работе на нем;
* временное сокращение выпуска продукции и соответственное уменьшение размера заработной платы;
* изменение структуры кадров (перестановка, создание новых рабочих мест).

Многие из работников компании не одобряют планов руководства, так как считают, что нововведения приведут к сокращению численности работников, сокращению заработной платы, повышению интенсификации труда, нарушению социально-психологического климата и привычных социальных связей, неуверенности в завтрашнем дне.

В роли руководителя кадровой службы предложите средства для нейтрализации причин сопротивления инновациям.

**Решите ситуацию.** Отдел предприятия занимается обработкой информации. Большинство работниц трудятся здесь по многу лет и привыкли обрабатывать информацию вручную. Увеличение объемов диктует необходимость автоматизации обработки данных с помощью компьютерных программ. Работницы предпенсионного возраста выступают против компьютеризации, готовы работать больше, но при этом придется увеличить штат. Молодежь стремится сесть за компьютеры, однако они плохо знают процесс обработки и без помощи опытных работниц им не обойтись.
В роли руководителя предложите пути нейтрализации причин сопротивления инновациям.

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ**

**Стили управления**

Руководитель осуществляет управление группой людей (организацией) в соответствии с присущим ему стилем управления.

Понятие «стиль управления» возникло вслед за выделением управленческого труда в деятельности организации. Но в отличие от менеджмента стиль управления не имеет самостоятельных этапов своего развития и прямой зависимости от развития науки и практики управления. Основное отличие в том, что управление отбрасывает устаревшие методы (методики, модели, положения), обогащаясь новыми формами и методами. Стиль отражает не только передовой опыт. Понятием «стиль управления» обозначается всякая форма, в которой менеджерами выполняются задачи управления.

Существует взаимосвязь понятия «стиль управления» с различными категориями управления. Стиль находится на стыке следующих взаимосвязей:

* законы – принципы – методы – стиль;
* законы – принципы – стиль – методы;
* цель – задачи – методы – стиль;
* задачи – функции – качества руководителя – стиль.

Четыре взаимосвязанных направления стиль объединяет в одно: стиль – качество управленческого труда – управленческое решение – деятельность персонала – результат.

Взаимосвязи стиля с основными категориями управления таковы, что стиль является следствием, с одной стороны, методов, задач и целей управления, с другой стороны, стиль оказывает влияние на применение того или иного метода управления, поэтому стиль руководителя (руководства) следует рассматривать как стиль управления.

Стиль подчинен также законам, действующим в социальной системе, и принципам управления. Объективными факторами (условиями) формирования стиля выступают задачи и функции управления.

Единство задач, функций, методов управления, качеств руководителя и позиций управленческих должностей интегрируется в единство развития оргструктуры и стиля управления. Это единство находит свое выражение в соответствующем механизме управления или деловой активности организации.

Стиль управления – это система сложившихся и постоянно применяемых принципов, манер поведения, правил, процедур, реакций на возникающие ситуации, методов, свойственных для определенного государства, организации и личности.

В зависимости от того, какими принципами руководствуется государство, организация или личность в своей жизнедеятельности, формируются определенные стили управления.

Автократичный (от греч. autokrateia – самодержавие, самовластие) стиль управления представляет собой форму управления, когда руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому.

Автократичный стиль управления включает следующие виды стилей: тоталитарный, авторитарный (командный) и авторитароно-правовой.

Тоталитарный стиль характеризуется на базе полной централизации власти и полномочий, использующего принуждение, подчинение, подавление людей, групп и народов вплоть до открытого их уничтожения (примеры: Гитлер, Сталин, Муссолини, Пол Пот и др.). С развитием демократии и создания правовых государств этот стиль уходит в прошлое.

Авторитарный (командный) стиль характеризуется тем, что руководитель обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы принятия решений. Чтобы обеспечить выполнение работы, он может оказывать психологическое давление путем угроз. Этот стиль также основан на жестком централизованном управлении – олигархии с выраженным элементом принуждения (примеры: Брежнев, Хрущев, Андропов и др.).

Такой стиль управления широко применялся в советский период при административно-командной системе управления экономикой. В современных условиях этот стиль сохранился у некоторых руководителей, предпринимателей и бизнесменов в странах переходной экономики, в СНГ и в Украине.

Авторитарно-правовой стиль управления характеризуется тем, что методы, формы и средства строятся на административном уровне и основываются на административно – правовых нормах, правилах, процедурах и законах, установленных конституциями и парламентами стран.

Демократический стиль управления осуществляется через демократические нормы, правила, процедуры, которые регламентированы конституцией и законами. Это стиль основан на соблюдении прав и свобод личности, на широком привлечении людей к управлению (развивает самоуправление) и предполагает подготовку и принятие решений с заинтересованным участием членов коллектива, наиболее подготовленных специалистов и способных организаторов. Организациям, где доминирует демократический стиль, характерна высокая степень децентрализации полномочий. Руководитель такого стиля лично занимается только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя подчиненным решать самостоятельно все остальные соразмерно их квалификации и выполняемым функциям. Управление через влияние и опору на сотрудников является характерной чертой демократического стиля управления, поэтому данный стиль считается наиболее эффективным.

Либеральный стиль управления характеризуется минимальным участием руководителя в управлении, персонал имеет полную свободу принимать самостоятельные решения по основным направлениям производственной деятельности организации (согласовав их, естественно с руководителем). Такой стиль оправдан в том, случае, если персонал выполняет творческую или индивидуальную работу и укомплектован специалистами высокой квалификации с оправданно высокими амбициями. Этот стиль управления опирается на высокую сознательность, преданность общему делу и творческую инициативу всего персонала, хотя управлять таким коллективом - задача не из легких.

Руководитель–либерал должен мастерски владеть принципом делегирования полномочий, поддерживать добрые отношения с неформальными лидерами, уметь корректно ставить задачи и определять основные направления деятельности, координировать взаимодействие сотрудников для достижения общих целей.

Попустительский стиль управления. При этом стиле управления руководитель проявляет очень мало заботы как о достижение целей организации, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически руководитель устраняется от работы, пускает все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от вышестоящих руководителей подчиненным и наоборот.

Смешанный стиль управления присущ руководителям, которые проявляют в равной мере заботу как о достижении высоких производственных результатов, так и о подчиненных. Такие руководители добиваются средних результатов п о обоим направлениям составляющим стиля.

**Сравнение стилей управления**

Ни один стиль руководства не может претендовать на универсальность и применяемость в любых условиях. Поэтому важным качеством руководителя является владение разными стилями, гибкое их использование в зависимости от обстановки (ситуации).

При выборе того или иного стиля управления должны учитываться по меньшей мере три фактора:

ситуация (стрессовая, спокойная, неопределенная). В ситуации дефицита времени становится оправданным авторитарно-правовой стиль;

задача и насколько она четко структурирована. К решению сложных проблем надо привлекать экспертов, организовывать дискуссию, и здесь необходим демократический стиль управления;

группа (ее особенности по полу, возрасту, времени существования). Для сплочения персонала, заинтересованного в решении задачи, адекватными будут демократический или даже (в творческих коллективах, при решении творческих задач) либеральный стиль руководства.

При определении стиля управления следует иметь в виду, что главным критерием стиля является способ принятия решения. Кроме того, существуют и иные параметры, которые представлены в матрице стилей управления (см. табл. 1.), используя которую можно с большей точностью определить стиль управления.

Таблица 1. Матрица стилей управления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными | Авторитарный | Демократический | Либеральный (попустительский) |
| Способ принятия решений | Решает единолично | Советует или принимает решения совместно с подчиненными | Ждет указаний руководства или решений совещания |
| Сообщение информации | Доводит до сведения сотрудников часть информации | Сообщает информацию полностью | Сообщает информацию полностью |
| Форма доведения решений до исполнителя | Сообщает свое решение в форме приказа | Использует форму предложения, просьбы | Действует при помощи просьбы, уговоров |
| Распределение ответственности | Берет на себя или перекладывает на подчиненных | Распределяет в соответствии с переданными полномочиями | Снимает с себя всякую ответственность |
| Отношение к инициативе | Подавляет полностью | Поощряет, использует | Отдает в руки подчиненным |
| Отношение к подбору кадров | Боится квалифицированных работников | Подбирает профессионалов | Подбором не занимается |
| Отношение к недостатку своих собственных знаний | Все знает, все умеет | Постоянно повышает квалификацию | Повышает свои знания и поощряет к этому подчиненных |
| Позиция по отношению к группе | Держит дистанцию, необщителен (позиция над группой)  | Дружески настроен, общителен (внутри группы) | Боится общения (в стороне от группы) |
| Характер отношений с подчиненными; | Поведение диктуется настроением | Ровен в поведении (самоконтроль)  | Мягок, покладист |
| Отношение к дисциплине  | Требует формальной, жесткой дисциплины | Стремится к разумной дисциплине (дифференцированный подход) | Требует формальной дисциплины (или не уделяет ей внимания) |
| Взаимодействие | Осуществляет разделение труда. Общий план только у руководителя | Ставит общую цель. Каждый знает свою работу и работу других | Ставит общую цель. Каждый рассчитывает на себя |
| Оценка фактов и ситуаций | Оценивает сам или прибегает к помощи экспертов | Узнает точки зрения подчиненных и обменивается с ними мыслями | Оценка формируется под влиянием, идущих сверху или подчиненных |
| Отношение к моральному воздействию на подчиненных  | Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных по признакам | Использует различные виды стимулов | Использует различные виды стимулов |
| Контроль  | Осуществляет непрерывное наблюдение  | Контролирует решения и результат при самоконтроле групп | Контролирует результат (самоконтроль – индивидов/групп) |

К основным рекомендациям руководителю по совершенствованию стиля управления относятся следующие положения:

* выбор ценностных установок и личных целей;
* планирование текущей деятельности и этапов саморазвития;
* регулярный анализ достигнутых результатов;
* развитие коммуникативных навыков: слушать, читать, говорить, писать;
* развитие наблюдательности и умения разбираться в людях;
* расширение общения с людьми других профессий;
* быть решительным, упорным и настойчивым;
* постоянный поиск возможностей и проявление и инициативы.

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕСТИРОВАНИЯ:**

Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является

Варианты ответа:

1. Соотношение прибыли и затрат на управление
2. Технико-экономические показатели
3. Степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности
4. Уровень заработной платы руководителя организации

Вопрос:

Лидерство в теории менеджмента можно определить как…

Варианты ответа:

1. победу в конфликте
2. условия функционирования организации
3. размер заработной платы руководителя
4. способность оказывать влияние на личность и группы людей

Вопрос:

На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ лидерство

Варианты ответа:

1. Неформальное
2. Формальное
3. Деструктивное
4. Харизматическое

Вопрос:

Атрибутом авторитарного стиля управления является…

Варианты ответа:

1. Децентрализация полномочий
2. Преобладание неформальных коммуникаций
3. Инициативность
4. Директивность

Вопрос:

Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?

Варианты ответа:

1. квалификация и целеустремления работника;
2. наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним;
3. стабильность его отдачи;
4. интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации;
5. все перечисленные.

Вопрос:

Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?

Варианты ответа:

1. целеустремленность;
2. решительность;
3. настойчивость;
4. инициативность;
5. всё перечисленное.

Вопрос:

Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?

Варианты ответа:

1. всегда;
2. да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления.
3. никогда;
4. в случае неразумных решений подчинённых;

Вопрос:

Какие характерные типы менеджеров определяет Мак-Клеланд в своей теории мотивации?

Варианты ответа:

1. институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти;
2. «открытые» менеджеры;
3. социально активные менеджеры;
4. ни один из названных;
5. все названные.

Вопрос:

Что такое валентность вознаграждения?

Варианты ответа:

1. нерегулярность;
2. мера ценности или приоритетности;
3. открытость;
4. индивидуальная направленность;

Вопрос:

Какие существуют типы лидеров?

Варианты ответа:

1. лидеры-организаторы;
2. лидеры-инициаторы;
3. лидеры-эрудиты;
4. все указанные.

Вопрос:

На чём основана власть специалиста?

Варианты ответа:

1. на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом;
2. на взаимопомощи;
3. на особом внимании к вопросам эффективности производства;
4. на осуществлении постоянного контроля за деятельностью членов трудового коллектива.

Вопрос:

Каково обязательное условие лидерства?

Варианты ответа:

1. умение побеждать в спорах;
2. обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;
3. физическая сила;
4. ум и выдающиеся способности;
5. ни одно из указанных условий.

Вопрос:

Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?

Варианты ответа:

1. авторитарный;
2. демократический;
3. силовой;
4. прагматический.

Вопрос:

Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?

Варианты ответа:

1. личная преданность;
2. единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу;
3. неустойчивость в принятии решений;
4. гибкость.

Вопрос:

Что означает понятие «интегративная функция» в теории лидерства?

Варианты ответа:

1. делегирование полномочий;
2. подчинение коллектива;
3. сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера;
4. умение решать организационные проблемы.

Вопрос:

Какие качества присущи лидеру-новатору в бизнесе?

Варианты ответа:

1. стратегическое мышление;
2. восприимчивость к инициативе других;
3. настойчивость;
4. умение маневрировать;
5. всё сказанное.

Вопрос:

Чем характеризуется авторитарный режим управления?

Варианты ответа:

1. менеджер имеет полную власть;
2. менеджер сохраняет за собой право на любые чрезвычайные полномочия;
3. подчиненные полностью и безоговорочно зависимы от своего руководителя;
4. подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение;
5. всё вышесказанное верно.

Вопрос:

Чем характеризуется демократический режим управления?

Варианты ответа:

1. подчиненные осуществляют контроль над методами управления;
2. руководитель сохраняет за собой право на все решения;
3. сотрудники во всём и полностью зависимы от своего руководителя;
4. подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение;
5. менеджер не имеет никаких преград для использования власти.

Вопрос:

Что не типично для режима слабого, безынициативного руководства?

Варианты ответа:

1. лидер/менеджер не обладает реальной властью;
2. подчиненные имеют больше власти, чем руководитель;
3. нет четко определенных целей деятельности на рабочих местах;
4. подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение руководителю;

Вопрос:

Какая из личных черт руководителя имеет максимальную значимость при назначении на ответственный руководящий пост в большом коллективе?

Варианты ответа:

1. авторитарные наклонности;
2. профессиональные достижения;
3. уровень образования;
4. самореализация;

Вопрос:

На чем основываются административные методы управления?

Варианты ответа:

1. на штрафных санкциях.
2. на законодательных и нормативных актах;
3. на экономических интересах объектов управления;
4. на воздействии на социально-бытовые условия работающих;

Вопрос:

Каковы общие методы управления?

Варианты ответа:

1. воспроизводственные и маркетинговые;
2. законодательные и нормативные.
3. административные, экономические и социально-психологические;
4. сетевые и балансовые;

Вопрос:

Что такое самоменеджмент?

Варианты ответа:

1. организация личной работы руководителя;
2. способность и возможность системы планировать и организовывать свою деятельность;
3. самостоятельность в деятельности менеджера.
4. управление

Вопрос:

На чем основываются социально-психологические методы управления?

Варианты ответа:

1. на воздействии на сознание и социальные условия.
2. на морально-психологическом климате;
3. на законодательных и нормативных актах;
4. на материальном интересе работников;

Вопрос:

Какое утверждение правомерно для лидера?

Варианты ответа:

1. он организует работу;
2. он просто существует;
3. он ведет за собой;
4. он управляет.

Вопрос:

Человек, имеющий возможность воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу, является:

Варианты ответа:

1. авторитетным работником.
2. формальным лидером;
3. неформальным лидером;
4. лидером-новатором

**ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

1. Законспектировать тему: Понятие и компоненты лидерства

2. В