**Правила сильного руководителя.**

Руководитель не должен быть «погонщиком» ,а руководитель ведет за собой; погонщик пологается на свою власть, а руководитель на содействие и помощь тех, кого он ведет, погонщик застовляет жить своих подчиненых в мире слухов догадок, интриг, а руководитель держит всех в курсе дела, привлекает к решению различных проблем.

2.Руководительдолжен верить в вое дело, быть смелым, целеустремленным, решительным и уметь показать эти качества подчиненным.

3.Руководитель должен знать науку-менедмента.

4.Руководитель должен научится ценить время подчиненых

5.Руководитель должен быть строгим и требовательным, но строгость и требовательность никогда не должны переходить в придирчивость и жесткость.

6.Уметь критиковать и воспринимать критику.

7.Уметь наказывать и продаж (первый выговор или порицание наедине с подчиненным)

8. Руководитель должен быть приветливым и тактичным.

9. Обладать чувством юмора (способст-ет производительности труда)

10.Уметь говорить и слушать

11.Уметь молчать (формкла Энштейна х+у=успех; где х умения работать, у- умения молчать)

12.Руководитель должен знать своихподчиненых; особенно этоважно в больших коллективах, где всегда есть опасность что человек может «потеряться», быть незаличенным, быть невостребованым.

**Признаки слабого руководителя.**

1.Слыбый руководитель всегда сталкивается с непредвидеными обстоятельствами, которые не способен был предугадать, почувствовать их приблежение и подготовиться к ним.

2.Он убежден, что все знает лучше других, старается все и везде сделать сам, участвует буквально во всех делах (сам звонит, подписывает и т.д.)

3.Писменный стол такого рук-ля всегда «завален» всем

4.Слабый рук-ля любит работать допозна по 10-14 часов в сутки.

5.Такой рук-ль везде и всюду ходит с большим кейсом, в котором носит с работы домой, а из дома на орботу.

6.Решения старается отложить «на завтра» т.е., надеется. Что вопрос решится сам или его решит кто то другой.

7.Никогда ничего не решает и не доводит до конца; вопросы накапливаются и «дават» на психику

8.Все видит в «черно-белом» цвете, для него не существует оттенков, нюансов.

9. «Любит из мухи раздувать слона».

10.Старается принять лучшее решение вместо реального, т.е. выполнимого

11.Такой руководитель фамильярен с подчиненными, пытается играть роль «хорошего парня»

12.Готов к любому компромиссу бывает склонен свалить вину на другого или на обстоятельство.

13.У него всегда «открыта дверь»; т.е. в любой момент к ниму может войти любой.

14.При получении премии, наград, льгот он ставит свою фамилию первым.

# Стиль руководства

-это стереотипное поведения руководителя с построением взаимоотношения с подчинёными и принятие управленческих решений. Прежде чем опред-ть стиль управления того или иного, необходимо рассмотреть следующие критерии: Пол, возраст, стаж работы, темперамент, уровень интеоекта, оброзования, личностные особенности, потенциал и т.д.

В мировой практике различат три стиля руководства.

Авторитарный, демократический, либеральный.

Авторит-й (авоткратич-й, декар-й).Руков-ль автократ-го, сильная волевая личность на первый первое место ставят выполнения произ-х, финансир. показ-ей, на вторм месте нужды и потребности подчинёных. Критика в коллективе отсутствует, поэтому смелые и оригинальные уходят, не задерживаются.

Решения принимает и отменяется, несет персональную ответственность, свои цели достигает приказами и распорежениями, минимум ннформации подчинёным, напряженый социальный псих-й микроклимат, конфликты, интриги, домыслы, слухи и т.д.

У подчинёных боязнь рук-ля, унижения личности, не пркдсказуемость.

Умеет заставить любой коллектив, хорошая дисциплина труда.

* Демогратич-й стиль (коллегиальный).Рук-ль демократ, главная цель подбор единой команды, вторая цель достижения опред. Задач для достижения использ. убеждения.

Критика в коллективе присутствует, он реагирут, инциатива и творчество поощеряется, максимум информации, прозрачность деят-ти, благоприятный соц-й микроклимат, часть свои функций и полномочий делегирует (передает) своим подчиненым, может посоветоватся, но ответственные, масштабные важные должен решать сам и нести персональную ответственность, не способен прнимать ед. решения, много времени уходит на обдумывания решения.

* Либеральный ( пассивный, попустительский)

Рук-ль либерал лишен организ-х способностей, не умеет не любит контр-ть действие других, достижения своих целей, не конфликтен, для всех хочет быть хорошим человеком, любит поощерять (премий) критика присутствует, но он не реагирует, информация для подчиненых, предст-ет большую свободу действий. Старается решения, ответственность переложить на плечи других, фактически спосают дело, один две специалиски, которые берут на себя ответственность. Либерал умеет в творчески и исследоваательски коллективно гдг работает высокосознательные организ-е сотрудники, в прошивном случае хауса, банкротства.

Современный рук-ль.

Менеджер должен использовать, многомерный, смешаный стиль рук-ва, от решаемых задач проблем от особенности коллектива.

Это группа людей объединяющие обществ-й значимой целью, организованная, управленческая на основе строгой дисциплины и ответственности это сложная микроструктура объединяющая людей.

Люди коллективе вольно или невольно передают свое эмоциальное состояние (горе, радость).

Тем самым формируя, психологически микроклимат.

Особенности торгового трудового коллектива. Приобладание роли женского труда (учёт женской психологии)

Колл-ве большие мат. ценностей, грамотный подбор кадров.

Большая психол-я нагрузка (возможность коммун-ти)

Торговое предприятие оснащения на соверш. техн. приборами.

**Факторы формул-е коллектив.**

1. Миссия предприятия
2. Форма собственности
3. Финансовое состояние
4. Масштабность и размеры действий

**Форма власти и влияние.**

Лидерство-это способность оказывать влияние на отдельные личности или группы людей направления их усилия на достижение поставленой вами опред. цели или задач.

Влияние – любое поведение одного индивида кот. Вносит изменения в поведении в мышление в мировоззрении в ощущения другого индивида или группы людей.

Диапазон влияние огромен.

Влиять можно с помощью идей при помощи псих-х приёмов, при помощи админист-х методов управления.

Власть-это реальная возможность действовать и влиять на ситуацию и других людей при этот важно помнить.

Обладать властью не подразумевает навязывание своей властью подчиненым не зависимо от его чувств, желаний воли или способностью.

Сущ. 5 форм власти и влияния.

Власть основанная на принуждения

Власть основанная на вознаграждение

Экспертная власть

Эталонная власть

Законная власть

Исполнитель верит, что влияющий может и будет наказывать таким образом кот. помешает удовлетворению несущих потребностей, принесёт ему какую-нибудь неприятность страх, угроза и т.д.

Исполнитель верит что влияющий может и будет Рук-ль демократ, главная цель рук-ль демократ, главная цель подбор единой команды, вторая цель достижения опред. задач для достижения использ. убежед удовлетворять его несущие потребности, вознаграждать, доставлять удовольствие и другие позитивные факторы .

Экспертная власть основана на высоком профессионализме влияющего, исполнитель верит что влияющий обладает спец-ми эксперт-ми знаниями, которые позволят удовлетворять потребности подчиненных и просто людей верящих высокую и просто людей верящих высокую компетентность рук-ля и полностью доверяющих им. Например: врачи, юристы, преподаватели.

Эталонная власть

Харизма - это власть основана на логике, а на силе личных качеств или индивидуальных способностях лидера. Внушительная внешность, манера держатся, воля, риторика, обаяние, независимость характера и т.д.

Данная форма власти возникает когда характер или свойства на столько привлекательно для исполнения что хочет быть похожим на него, подражать или стать как же как он.

Законная власть или традиционная, исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать распоряжение, приказы, команды, а долг исполнителя – без прималовно подчиняется этому не зависимо от его чувств, влияние и воли.

Вывод: в практике менеджмента в чистом виде эти формы власти редко встречаются в лице одного рук-ля, современному рук-лю необходимо использовать комплексный тип власти и гибкий подход влияние на своих подчиненных.

# Культура управления

-это комплексная обобщающая характеристика управленческого труда, отражающая его качественные черты и особенности. Основными элементами культуры управленческого труда являются: культура содержания рабочего места; культура приема поситилей; личная культура управленческого персонала; культура работы с письмами клиентами; культура составления управленческих документов.

-культура содержания раб-о места.

-культура приема просителей

-Личная культура работника аппарата упр-я (моральные качества, чув-во, ответст-и за порученное дело)

-Культура работы с пиьмами клиентов ответ ясен, четко убедительно.

-Культура составления управл-х документов легко считается умелое расположения заголовка повыш-т восприятие инф-ии., содержащейся в документе.

# Конфликт

Конфликт это столкновение каких либо противоположностей, разных интересов, мнений, различных позиций. Конфликт могут вовлечены группы людей людей, два человека, регионы, государства.

Конф=конф ситуация+ицидент

Конф ситуайия может быть умышленной и не умышленной, но всегда необходим инцидент или повод для появ-я самого конфликта, когда одна сторона пытается умилять интересы другой стороны и происходит эскалация, поэтому важно иметь вовремя, еще до появления конфликта провести профилактику в период назревания конфликтной ситуации, чем в момент разгара кофликта, достаточно выйти из конфликта.

Виды конфликтов:

1.Межличностные; межгрупповые. Основан на психологических обстоятельствах

2. По горизонтали (между сотрудниками одного уровня)

По вертикали (между рук-ем и подсиненым)

3.Кранструктивный т.е. созидательный позволяет сделать выводы и решить проблемы.

Деструктивный (разрушительный) Дестабилизует, одна сторона жестко настаивает на своих мнениях, не желающие выслущивать другую сторону, унижая при этом другую сторону(СМИ, шантаж, слухи, коррупция).

Конфликты могут быть субъективными и объеутивными.

По сфере разрушения: Деловые, личносноэмоциональные

Причина возникновения: Оплата труда, условия труда, недостатки в организации труда и технологических процессов (режим труда и отдыха) Нарушение охраны труда, аварии, неверная регламинтация прав и обязаностей сотрудников.

Не грамотный подбор кадров и как в следствии нарушении совместимости сотрудников. Не соблюдение субординации, деловой служебной этике .Не соблюдения самим рук-лем, сотрудниками норм трудового законодательства.

**Стратегия поведения в конфликтной ситуации.**

1.Пойти на компромисс, пойти на уступки для регулирования разногласий. Это лишь временная мера перемирия, конкретная ситуация остается.

2.Игнорировать: уход, отклонения от конфликта

3.Конкуренция: результат кофликта важен для одной из сторон ей ничего терять, она обладвет достаточным авторитетом, ресурсами и т.д. т.е.она более конкурентна, способна вл всем побеждать.

4.Приспособление – одна из сторон изменяет во время конфликта свою позицию, поступается своими интересами признает собственую неправоту, при этом понимает что иной конфликт гораздо важен для другой стороны, но не для неё (дарим победу другой стороны)

5.Сотрудничество.Все быстрые конф-е вопросы решаются обеими сторонами, происходит совместное решение.

**Мотивация труда подчиненных различные типы личности.**

Мотивация это процесс стимулирования себя и других на деятельность направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации, известны множества способов мотивации. Метод «кнута и пряника» это преднамеренная интенсивная использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сравнимая с легендарным методом заставляющих двигаться «осла» в перед.

Мотивация это процесс побуждения сотрудников работать эффективнее говоря о мотивации труда, необходимо рассмотреть личность человека с точки зрения Гиппократа о холерики (сильный, не уравновешенный, подвижный) Меонхолик (не уровновешеный, слабо подвижный) Флегматик (сильный, уравновешенный, мало подвижный).Сангвиник (уравновешенный, подвижный)

При общении с разными типами людей при воздействии на лтчность необходимо учитывать темперамент, кот-й выраж-ся в движении, поступках, речи, менера поведения

# Факторы ведущие к росту эффективности

1.Чистолюбие 2.Оправдания ожидания окружающих

3.Боязнь оказаться неспособным выполн. Работу

4.Стремеления к более высокому статусу

5.Желание повысить уровень жизни

6.Интерес к новым испытаниям

7.Необходимость обеспечивать семью

8.ответственность перед окружающими

Факторы препятствующие росту эффективности

1.Нежелание рисковать

2.Нехватка уверенности в себе

3.Недостаток поддержки

4.Отсутствие нужных навыков

5.Боязнь неизвестного

6.Недостаточная энергичность

7.Незнания самого себя

8.Источное представления о себе

9.Отсутствие поддержки со стороны руководителя

10.Недостаточный потенциал

Школы управления

Школа Тейлора(1885-1920). Школа научного управления.

1.Использование научного анализа для определения лучшего способа выполнения задач.

2.Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач и последующее их выполнения.

3.Обеспечение работников ресурсами для эффективного выполнения поставленных задач.

4.Систематическое и правильное выполнения форм материального стимулирования для повышения производительности труда.

5. Отделения планирования и обдумывания от самой работы.

2) Школа Анрифайоля (1920-1950). Классическая школа управления.

1.Развитие принципов управления

2.Описание функций управления

3.Системный подкад к управлению всей организации

3)Школа Энтони Майо (1930-1950). Школа человеческих отношений и поведенческих наук.

1.Применения приемов управления межличными отношениями для повышения производительности и морального удовлетворения.

2.Применения наук о поведению человека применительно к управлению и формированию организации таким образом чтобы рабочий мог полностью реализовать свой потенциал, свои возможности.

4)Современная школа науки управления(1950)

1.Развитие наличных методов управления и обеспечивает помощь руководителю принимающему укрепления решения.

2.Обеспечивает понимания сложных управленческих процессов на основе разработки предварительных моделей.

3.Совершенства структур управления и процесса управления.

Модель современно менеджера.

1.Обладать:

-Способностями(орган-ми,пред-ми)

-знаниями(по мен-ту, эк-ми, псих-ми, юр-ми, тех-ми, пол-ми и т.д.)

-индивид-ми началами, ответственность, целуст-ть, настой-сть, диспил-ть, работосп-ть)

-здоровьем

-опытом

2.Мыслить

-стратегически (на будущее) -экологически

-взаимосвязанно и логично -пространственно

3.Быть

-честным -предприимчивый

-комппетентным -преданным своему делу, кол-ву

-коммуникабельным (общение с людьми)

4.Знать

-стратегия и тактику (своей фирмы, пок-лей, пост-ков, знать свое положение на рынке, свои цели и задачи, пути их реакции

-Методы управ-я (эк-ния, соц-псих-ие, организационно-правовые.

-функции управления (планиров-е, мотивация, контроль, организация)

-объекты управления (ресурсы свой фирмы, структуры товаров и услуг, производства структуры пок-лей)

-систему контактов и связей (банки, пост-ки, пок-ли)

-систему в которую входит объект управления (АО,ЗАО,ООО,концерн)

5.Соблюдать

-действующие законы и норм. акты страны(ГК РФ, КзоТ, УК)

-кодекс чести менеджера

6.Уметь

-ставить цели и задачи

-определять стратегию пр-я

-анализировать, предвидеть

-умеренно рисковать

-управлять персоналом, финансами и произ-ом

-находить компромисс решения

-выстоять в конкурентной борьбе

Модели менеджмента

Американская

1.Индивидуальный характер принятия решений

2.Индивидуальная ответственность

3.Строго формальная процедура и органы контроля

4.Строго формальная структура управления

5.Развит индивидуальный контроль рук-ля

6.быстрая оценка результатов труда и ускоренное продвижение по службе

7.Основные качества руководителя профессионализм, инициатива

8.Ориентация управления на отельную личность

9.Оценка управления по индивидуальным результатам каждого.

10.Формальное отношение с подчиненными

11. Деловая карьера обусловлена личным результатами и достижениями.

12.Подгтовка менеджеров узко специализированного типа.

13.Оплата труда менеджеров по индивидуальным качествам и результатам.

14.Краткосрочный найм на работу

Европейская

1.Умения работать с людьми их заинтересованность в экономических результатов фирмы базируется на знании человеческого фактора.

2.Оплата труда менеджеров их материальное стимулирование осуществляется по решению коллектива.

3.Обучение в специальных учебных заведениях по специальным программам.

4.Переговоры с инофирмами ведутся на языке клиента.

5.Приоритеты управления людей стратегическое планирование и контроль за оплатой труда и налогообложения

6.Основная цель управления повышение производительности труда за счёт качества.

7.Уделяется большое внимание дальнейшей классификации менеджеров.

8.Большое внимание уделяется укреплению национальной валюты, занятости населения, изучения и исследования рынка товаров и услуг.

9.Систематемотичное аттестация фирм, товаров, кадров с целью поддержания их конкурентоспособности.

10.Социальная направленность бизнеса.