**Содержание**

Ââåäåíèå 3

Èñòîðèÿ ýòèêåòà 4

Ïðàâèëà ýòèêåòà â äåÿòåëüíîñòè ðóêîâîäèòåëÿ 5

Ðîëü ðóêîâîäèòåëÿ â ñòàíîâëåíèè êîëëåêòèâà 7

Òèïû âçàèìîîòíîøåíèé â êîëëåêòèâå è ðîëü ðóêîâîäèòåëÿ 8

Çàêëþ÷åíèå 13

Ñïèñîê èñïîëüçîâàííîé ëèòåðàòóðû 14

# Введение

Культура поведения — поступки и формы общения людей, основанные на нравственности, эстетическом вкусе и соблюдении определенных норм и правил. Истинная культура поведения есть органическое единство внутренней и внешней культуры человека, умение найти правильную линию поведения даже в нестандарт­ной, а порой и в экстремальной ситуации.

Этикет — важнейшая сторона морали профессио­нального поведения руководителя Зна­ние его — необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать. Так, еще в 1936 г. Дейл Карнеги писал: "Успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на 15 зависят от его профес­сиональных знаний и процентов на 85—от его умения общать­ся с людьми". Немало рушится карьер и теряется денег из-за неправильного поведения или невоспитанности. Зная это, япон­цы тратят на обучение хорошим манерам и консультациям по вопросам этикета, культуры поведения сотни миллионов долла­ров в год. Они хорошо знают, что успех любой фирмы во мно­гом зависит от способности ее работников, руководителя, от их умения дружно трудиться над достижением общей цели. Знание этикета, культура поведения — вот ключевые условия для успешной работы в любой организации.

Чтобы не попасть в нелепую ситуацию, надо знать правила хорошего тона. В старые времена им крепко учил Петр Великий. В 1709 г. он издал указ, согласно которому подлежал наказанию каждый, кто вел себя "в нарушение этикету". Возможно, надо ввести наказание и для тех отечественных бизнесменов, кто вы­ставляет на посмешище не только себя, но и бросает тень на российское предпринимательство.

Итак, знание делового этикета, умение культурно вести себя — основа руководства.

# История этикета

Этикет — явление историческое. Правила по­ведения людей изменялись с изменениями условий жизни обще­ства, конкретной социальной среды. Этикет возник в период зарождения абсолютных монархий. Придерживаться определен­ных правил поведения, церемониала было необходимо для воз­величивания царственных особ: императоров, королей, царей, князей, принцев, герцогов и т.п., для закрепления иерархии внутри самого классового общества. От знания этикета, выпол­нения его правил часто зависела не только карьера, но и жизнь человека. Так было в Древнем Египте, Китае, Риме, Золотой Орде. Нарушение этикета приводило к вражде между племена­ми, народами и даже к войнам.

Этикет всегда выполнял и выполняет определенные функции. Например, разделение по чинам, сословиям, знатности рода, званиям, имущественному положению. Особен­но строго соблюдались и соблюдаются правила этикета в странах Дальнего и Ближнего Востока.

В России в начале XVIII в. стал усиленно внедряться запад­ный этикет. На русскую почву переносились одежда, манера и внешние формы поведения. За соблюдением этих правил бояра­ми и дворянским сословием (особенно в столичных городах) постоянно и настойчиво, порой жестоко следил сам царь Петр 1. За их нарушения строго наказывали. В дальнейшем, в царство­вание Елизаветы и Екатерины II, отбирались правила этикета, отвечающие требованиям и особенностям национальной культу­ры России, которая как евразийская страна во многом соединя­ла противоположности Европы и Азии. А этих противоположно­стей много было не только в XVIII в., но и сейчас. Английский писатель Редьярд Киплинг говорил, что Запад есть Запад, Вос­ток есть Восток, и не встретиться им никогда. Так, в Европе траурный цвет — черный, а в Китае — белый. Даже в границах Российской империи правила поведения различных народов значительно отличались и отличаются.

Конечно, и общественный прогресс способствовал взаимо­проникновению правил поведения, обогащению культур. Мир становился теснее. Процесс взаимного обогащения правилами поведения позволил выработать взаимоприемлемый, признавае­мый в главных чертах этикет, закрепляемый в обычаях и тради­циях. Этикет стал предписывать нормы поведения на работе, на улице, в гостях, на деловых и дипломатических приемах, в теат­ре, в общественном транспорте и т.д. Наибольший интерес представляет в этом отношении этикет руководителя.

Классическая теория представляет руководителя как лицо, наделенное магическими способностями, в том числе умением руководить коллективом. Чтобы руководить, необходимо обладать соответствующими личными качествами, в том числе знать правила этикета и умело использовать в своей руководящей деятельности.

В настоящее время руководитель встречает у своих подчиненных меньше покорности, чем прежде. Все чаще говорят о кризисе власти, который охватил как армию, так и школу, как семью, так и производство. Раньше способы управления долгое время оставались неизмен­ными, так как общество было стабильно. Старая мо­дель потеряла свою былую силу. Мы больше не знаем, как поступать. Поэтому очень важно выработать новые модели поведения, которые позволили бы руководителю успешно осуществлять управление в условиях нашего изменчивого общества.

Литература, а также философская психология и добрая часть экспериментальной психологии пытались представить руководителя в свете его индивидуальных черт. Руководитель должен обладать особыми качест­вами, которые делают его способным управлять.

Вот, например, некоторые из них в представлении различных авторов:

Искусство убеждения, импозантность, благород­ство, любовь к риску.

Энтузиазм, знание подчиненных, решительность, предприимчивость, дисциплинированность и бес­пристрастность.

Смелость, воля, гибкость ума, неподкупность. Честность, беспристрастность, справедливость, искренность. Хладнокровие.

Молчаливость, умение сохранять дистанцию и т. д. Эти качества, эти черты, являются не только субъ­ективными, но еще и абстрактными. Если придержи­ваться этих требований, то невозможно было бы найти достаточное число руководителей, необходимых для осуществления социальной жизни.

Кроме того, качества, представленные в нашем спис­ке, как правило, формулировались без учета конкрет­ной ситуации, в которой руководитель призван действо­вать. Ни одна группа не похожа на другую. У каждой из них свои цели, своя работа, своя величина, своя функция. Не могут быть одинаковыми качества руково­дителей, действующих в столь различных условиях. Классическая теория, представляющая руководите­ля как лицо, наделенное разнообразными и подчас ма­гическими способностями, не выдерживает сколько-нибудь углубленного рассмотрения.

Пример таких знаменитых руководителей, как Цезарь, Наполеон, Гитлер, королева Виктория или же Александр Македонский, показывает абсурдность ут­верждения, что руководителем может быть только спра­ведливый, уравновешенный, обладающий чувством юмора и т. д. человек. Мы начинаем лучше понимать, что наряду с теорией, представляющей руководителя как человека, обладающего столь разнообразными и чудесными качествами, данными ему свыше, делающая упор на взаимоотношения между группой и ее руководителем, культурных моделях руководителя. Трудно отметить, какой руководитель нужен определенной группе, но чтобы руководить несомненно одно: обладать соответствующими личными качествами, уметь приспосабливаться к конкретным обстоятельствам, группе и ситуациям, - все это вместе формирует авторитет руководителя.

# Правила этикета в деятельности руководителя

Несомненно огромную роль в формировании авторитета играет и правила этикета. Правила этикета, облаченные в конкретные формы поведе­ния, указывают на единство двух его сторон: морально-этической и эстетической. Первая сторона — это выражение нравственной нормы: предупредительной заботы, уважения, защиты и т.д. Вторая сторона — эстетическая — свидетельствует о красоте, изяществе форм поведения.

Кроме правил культурного поведения существует еще и профессиональный этикет. В жизни всегда были и останутся от­ношения, которые обеспечивают наивысшую эффективность в выполнении профессиональных функций. Участники какого-либо взаимодействия всегда стараются сохранить наиболее оп­тимальные формы этого взаимодействия и правила поведения. Например, в организации от новичка станут требовать неукос­нительного соблюдения отработанных и проверенных правил делового общения, так как они облегчают выполнение профес­сиональных функций, способствуют достижению поставленных целей. В том или ином коллективе, группе работников, сотруд­ников, деловых людей складываются определенные традиции, которые с течением времени приобретают силу моральных принципов и составляют этикет данной группы, общности.

В практике деловых отношений всегда есть какие-то стан­дартные ситуации, которых невозможно избежать. Для этих си­туаций и вырабатывают формы и правила поведения. Этот набор правил и составляет этикет делового общения., который важен для руководителя. Этикет деловых отношений определяется, в частности, как свод правил поведе­ния, который представляет внешнюю сторону дело­вого общения.

Этикет руководителя — результат длительного отбора правил и форм наиболее целесообразного поведения, которое способство­вало успеху в деловых отношениях. Не всегда легко давалось освоение этих правил, поэтому руководители от "от сохи" не­редко отзывались о них не очень лестно: "Зачем мне все это?". Можно следовать и данному принципу. Однако чтобы в коллективе установились прочные деловые отношения если вы хо­тите установить прочные , чтобы авторитет руководителя был достаточно высокий, то знание делового этикета про­сто обязательно.

Какие же правила поведения надо знать руководителю?

 Прежде всего следует помнить, что деловой этикет включает точное соблюдение правил культуры поведения, которая пред­полагает в первую очередь глубокое уважение человеческой лич­ности. Социальная роль, которую играет тот или иной человек, не должна быть самодавлеющей, не должна она оказывать и гипнотического влияния на подчиненного. Культурный руководитель будет в равной степени уважительно относить­ся и к министру, и к рядовому техническому работнику мини­стерства, президенту компании, фирмы и уборщице офиса, т.е. всем показывать искреннее уважение. Это искреннее уважение должно стать составной частью натуры руководителя.Культура поведения в деловом общении немыслима без со­блюдения правил вербального (словесного, речевого) этикета, связанного с формами и манерами речи, словарным запасом, т.е. со всем стилем речи, принятым в общении данного круга дело­вых людей. В деловом разговоре надо уметь дать ответ на любой во­прос. Всегда необходимо помнить о чувстве меры.

В речевом этикете деловых людей большое значение имеют комплименты — приятные слова, выражающие одобрение, поло­жительную оценку деятельности в бизнесе, подчеркивающие вкус в одежде, внешности, сбалансированность поступков парт­нера, т.е. оценку ума делового партнера.. Во время делового общения всегда есть реаль­ная возможность для комплиментов. Они воодушевляют вашего делового партнера, придают ему уверенность, одобряют. Разве это помешает руководителю? Осо­бенно важно помнить о комплименте, если вы имеете дело новичком, к тому же потерпевшем на первых порах неудачу. Ведь не случайно в японских фирмах запрещена открытая критика своих работников: фирме это невыгодно, так как трудовая активность и инициатива снижаются. Соблюдение важнейших правил поведения с незнакомыми людьми — признак респектабельности, воспитанности, уверенности в себе., которые важны для руководителя.

# Роль руководителя в становлении коллектива

Итак, эффективность работы коллектива, его способность решать поставленные задачи во многом зависит от морально-психологического климата, а также от господствующего в группе "настроя" сотрудников, который, при прочих равных условиях, обусловлен, во-первых, качественным составом персонала и, во-вторых, особенностями неформальных отношений между руко­водителем и подчиненным.

Остановимся на этих проблемах более подробно. Научные ис­следования и обобщение опыта практической работы свидетель­ствуют о том, что наиболее продуктивными являются рабочие группы, состоящие из лиц разного возраста, пола и темперамента. Молодые работники лучше воспринимают новое, более энергич­ны, но порою самонадеянны, не склонны к компромиссам. По­жилые, напротив, достаточно консервативны, но обладают жиз­ненным опытом, не склонны к авантюрам, способны принимать более взвешенные решения, как правило, избегают конфликтных ситуаций. Далее, чисто женские и чисто мужские коллективы обладают специфическими недостатками: в женских коллективах чаще случаются мелочные склоки, больше потерь рабочего време­ни в связи с систематическим обсуждением житейских проблем и т.д., в то время как в некоторых мужских коллективах в рабочее время процветают сквернословие и "дурные привычки". Иными словами, совместная работа лиц разного пола как бы подтягивает работников, повышает самодисциплину, требовательность к себе. Не менее важно иметь в группе индивидов с разным темперамен­том, поскольку каждый из них, как мы уже выяснили, имеет свои достоинства и недостатки.

Неформальные отношения между руководителем и подчинен­ными заслуживают самого серьезного внимания. Наряду с уме­нием выбрать оптимальный в данной ситуации стиль руково­дства, необходимо прежде всего знать типичные ошибки, присущие людям его статуса, и правильно строить межличност­ные отношения с персоналом. К типичным ошибкам относятся случаи, когда:

• руководитель не дает конкретных заданий, но постоянно досаждает подчиненных большим количеством вопросов общего характера;

• "зациклен" на одной теме в общении с персоналом, на­пример, трудовой дисциплине;

• ежедневно формулирует новые идеи для выполнения за­дания;

• постоянно проповедует свои замыслы;

• не доверяет своим сотрудникам, злоупотребляет мелоч­ным контролем;

• увлекается бумаготворчеством;

• малодоступен территориально и во времени;

• не имеет готовых решений производственных задач, пред­лагаемых персоналу.

Успех неформальных отношений с подчиненными, без чего невозможно формирование чувства уважения к своему руково­дителю, зависит от соблюдения целого ряда принципов и правил делового общения.

Основополагающее значение имеет уважение чужого досто­инства.

 Нравственно-психологической основой этого принципа является аксиома социальной психологии, согласно которой ни один человек не чувствует себя достаточно комфортно без поло­жительной самооценки. Следовательно, руководитель обязан ви­деть в каждом подчиненном не должность, а личность, прояв­лять доброжелательность и терпимость, с уважением относиться к его личной жизни, но при этом избегать советов в этой области. Желательно всегда помнить, что "сильный никогда не уни­жает" и, следовательно, недопустимо повышать голос на своего сотрудника, навешивать ярлыки типа "лентяй", "бездельник", "тупица" и т.д.

Если подчиненный ошибся или допустил проступок, он, как правило, понимает свою вину и адекватно воспринимает нака­зание, но если начальник при этом заденет его самолюбие, он не простит этого. Следовательно, при разборе ситуации необхо­димо разделять человека и поступок: критиковать конкретные действия, а не личность провинившегося.

Важно помнить, что уважают только тех руководителей, ко­торые хвалят при всех, а выговаривают с глазу на глаз; никогда не жалуются на своих сотрудников и, если надо, берут их вину на себя; своевременно и открыто признают свои ошибки.

Несмотря на личные симпатии и антипатии, руководитель обязан предъявлять ко всем подчиненным одинаковые требова­ния, ко всем относиться ровно, никого не выделять; при посто­ронних обращаться к своим сотрудникам по имени и отчеству, вне зависимости от их возраста.

Недопустимо читать нотации и поучать персонал, если сам руководитель не соблюдает данное требование: воспитательное значение имеет только личный пример руководителя.

Типичная ошибка молодых руководителей — стремление стать "своим" среди подчиненных. Лучше все же сохранять дис­танцию, разделять личное и служебное, не допускать панибрат­ства. В противном случае приказ как форма распоряжения будет неэффективен.

Руководитель не имеет морального права скрывать от своих сотрудников важную для них информацию. Вместе с тем он обя­зан пресекать сплетни и доносы.

Любой начальник сталкивается с жалобами со стороны своих сотрудников по поводу условий работы, отношений внутри кол­лектива или с другими подразделениями. Даже если руководи­тель не в состоянии сам решить проблему, он обязан внима­тельно выслушать подчиненного. Недопустимо игнорировать обращения подчиненных, поскольку, как верно подметила аме­риканский социолог Диана Трейси, жалобщики — не предатели. Очень может статься, что жалобщик оказывает вам большую услугу, сообщая о ситуации, от которой страдают другие, но молчат. Таким образом, основа успеха любой современной коллективной деятельности -отношения сотрудничества, взаимопомощи.

# Типы взаимоотношений в коллективе и роль руководителя

Не претендуя на специальное рассмотрение проблемы руко­водства обращает внимание интересная классифи­кация типов взаимоотношений в рабочей группе, предложенную американскими исследователями Блейком и Мутоном. Она ос­нована на комбинации двух главных параметров — внимании к человеку, степени учета интересов людей и внимании к произ­водству, степени учетов интересов дела. Это пять типов взаимо­отношений внутри коллективов, существенно различающихся с точки зрения морально-психологического климата.

1. Невмешательство- низкий уровень заботы руководителя о производстве и о людях. Руководитель много делает сам, не де­легирует своих функций, не стремится к серьезным достижени­ям. Главное для него — сохранить свою должность.

2. Теплая компания, высокий уровень заботы о людях, стрем­ление к установлению дружеских отношений, приятной атмо­сферы, удобного для сотрудников темпа работы. При этом руко­водителя не особенно интересует, будут ли при этом достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

3. Задача: внимание руководителя полностью сосредоточено на решении производственных задач. Человеческий фактор либо недооценивается, либо просто игнорируется.

4. Золотая середина: руководитель в своей деятельности стремится оптимально сочетать интересы дела и интересы пер­сонала, он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. Команда: наиболее предпочтительный тип взаимоотноше­ний в рабочей группе. Руководитель стремится максимально учи­тывать интересы производства и интересы коллектива, объедине­нию деловитости и человечности на всех уровнях отношений.

Однако эта модель не является универсальной, так как кон­кретные ситуации могут существенно отличаться друг от друга.

Не менее интересное исследование динамики межличност­ных отношений в системе "руководитель — подчиненный", пред­ложенное двумя американцами — Херси и Бланчардом. В рамках этого подхода предполагается, что степень руководства сотруд­ником и его эмоциональной поддержки самым тесным образом связана с уровнем его профессиональной зрелости, т.е. по мере роста профессионализма руководитель все меньше управляет и все больше поддерживает сотрудника, вселяя в него уверенность в своих силах. Вместе с тем с достижением среднего уровня зре­лости и выше руководитель не только меньше руководит, но и меньше эмоционально поддерживает его, поскольку такой под­чиненный уже в состоянии сам контролировать себя, и в этой ситуации сокращение опеки расценивается как доверие со сто­роны шефа.

Такой подход к проблеме позволяет использовать четыре ви­да отношений в системе "руководитель — подчиненный": при­казание, внушение, участие и делегирование.

Согласно предлагаемой схеме приказание оптимально в слу­чае низкого профессионализма, когда исполнитель не готов к самостоятельному выполнению задачи и не хочет брать на себя ответственность. Задача руководителя — инструктировать со­трудника, много руководить и мало доверять.

Внушение рекомендуется использовать на уровнях зрелости от сотрудника среднего до высокого: подчиненные еще не способ­ны, но уже готовы взять на себя ответственность. Здесь особен­но важны как руководство, так и поддержка, которые помогут добиться выполнения поставленной задачи.

Участие наиболее эффективно на уровне зрелости от сред­него до высокого. Сотрудник уже способен к самостоятельному выполнению задания и в такой ситуации требуется не столько руководство, сколько психологическая поддержка, совместное обсуждение проблемы и совместное принятие решения.

Высокий уровень профессиональной зрелости предполагает передачу полномочий исполнителю — делегирование, что означает слабое управление и малую степень эмоциональной поддержки.

Проблема выбора оптимального поведения руководителя не имеет "кабинетного" решения, но можно выделить типичные ситуации, возникающие в случае неадекватности поведения ру­ководителя. У подчиненных возникает чувство досады, создается почва для недовольства и сопротивления в тех случаях, когда:

• за ошибки одного отвечает другой;

• решение принимается без участия сотрудника;

• разнос, разбирательство устраиваются при третьих лицах или в отсутствие работника;

• руководитель не способен признать свою ошибку, пытает­ся найти виновного среди подчиненных;

• от исполнителя скрывается важная для него информация;

• работник, профессионально пригодный занять более вы­сокую должность, не продвигается по службе;

• руководитель жалуется на подчиненного вышестоящему начальнику;

• поощрения за труд одного работника достаются другому;

• уровень требовательности не одинаков для всех сотрудни­ков, в коллективе есть любимчики и отверженные и т.д.

В обязанности руководителя входят не только вопросы стратегического плана, но и чистое администрирование, обозначающее директивные способы обще­ния руководителя с подчиненными. Особое место занимают разного рода наказания и поощрения. Один из таких методов известен как "кнут и пряник". Причем все психологи второй половины XX в. убеждены, что "пряник" гораздо предпочти­тельнее "кнута" и много эффективнее при управлении людьми. "Управлять подчиненными по их положительным отклонени­ям!" — вот лозунг сегодняшнего дня. Это не значит, конечно, что наказания как вид управленческого воздействия вот-вот отомрут. Это значит лишь, что не они положены в основу дея­тельности руководителя, стремящегося чего-то добиться от под­чиненных. Ибо действенность "негативных стимулов" в управ­ленческой практике сильно подпорчена многочисленными "отягчающими обстоятельствами":

• они конфликтогенны;

в снижают самооценку работников, нарушают их психоло­гическое равновесие;

• порождают страх совершения ошибок;

• не способствуют устойчивому росту производительности;

• плохо обучают, так как человек в этом случае учится в первую очередь избегать наказания, а не формировать "правильное" поведение.

Таким образом, общее правило, выведенное многочислен­ными исследованиями, состоит в том, что "положительные под­крепления" (поощрения, вознаграждения) действуют эффектив­нее, чем "отрицательные". Они много лучше "обучают" подчи­ненных, психологически закрепляют образцы требуемого пове­дения, способствуют формированию благоприятного психологи­ческого климата в коллективе, повышают самооценку людей, успешно "мотивируют" их на производительный труди повышают авторитет руководителя.

Применение столь привлекательных мер управленческого воздействия как поощрение, вознаграждение также требует со­блюдения определенных правил. Вот некоторые из них, сформу­лированные Т. Питерсом и Р. Уотерменом:

• вознаграждение должно быть конкретным, то есть за испол­нение поручения, задания, за действие или поступок, а не за достижение всем концерном благополучных показателей;

• вознаграждение должно быть безотлагательным;

• вознаграждение должно быть достижимым, то есть поощ­рения заслуживают любые, в том числе и самые малые успехи, а не только "выдающиеся достижения в труде";

• вознаграждения по возможности лучше делать нерегуляр­ными и непредсказуемыми;

• малые награды иногда оказываются эффективнее больших.

Очевидно, что чем больше руководитель поощряет подчинен­ных, тем меньше ему приходится прибегать к наказаниям, Ну а если уж все-таки пришлось, то следует иметь в виду, что:

• реакция на проступок подчиненного должна быть немед­ленной;

• наказывают за нежелательное поведение всех провинив­шихся, а не только "зачинщиков";

• постепенное нарастание меры наказания нецелесообраз­но; лучше сделать первое же наказание таким, чтобы вто­ричного его применения уже не потребовалось;

• наказывая, не следует забывать внятно растолковывать подчиненному желательный образец поведения;

• говорят, что японские менеджеры наказывают только за повторяющиеся ошибки; может быть стоит остановить ка­рающий меч?

прикладывать осознанные усилия к тому, чтобы эти отношения развивались в нужном направлении.

Однако нередко, даже прилагая немалые усилия, руководи­тель не может найти нужного контакта с подчиненными. Они "не понимают" друг друга. Природа этого взаимопонимания часто лежит в области психологии, точнее в нарушениях меж­личностного общения. И чем "дальше" руководитель от подчи­ненного, тем больше вероятность совершения ошибок, прежде всего, в оценке как качеств людей.. так и их действий, а это в свою очередь отражается на авторитете руководителя.

Немаловажную роль в формировании коллектива и авторитета руководителя играет контрольная функция руководителя. Проблемы с осуществлением этой функции руководства порождены простым противоречием: всем ясно, что бесконтрольность вредна, но мало кто любит, чтобы его контролировали. Это противоречие можно частично обойти, если соблюдать следующие требования.

Контроль должен быть: постоянным, объективным, оперативным, открытым.

Контроль не должен быть: тотальным, бессистемным, формальным, не доведенным по результатам до исполнителя.

Попробуйте, так сказать, превратить порок в добродетель: контроль — не карательная акция, а проявление внимания к работнику. Ведь если вас никто не контролирует, значит вами просто никто не интересуется. А подчиненные, как известно, высоко ценят знаки внимания со стороны руководства.

Напомним о некоторых выводах, содержащихся в изложенном материале:

• стиль руководства — характеристика строго индивидуаль­ная, направленность руководства определяется в основном

тремя параметрами: личностью руководителя, зрелостью коллектива и производственной ситуацией;

• наилучшего стиля нет, его оптимальность зависит от соче­тания трех указанных параметров;

\* стиль руководства складывается по большей части объек­тивно, но его можно корректировать (и существенно) в требуемом направлении;

в корректируя свой собственный стиль руководства, помни­те, что вы не первый. Накоплен и обобщен большой опыт разрешения психологических проблем, связанных с руко­водством. Желание и умение им пользоваться — тоже стилевая черта руководителя. И притом уместная во всех возможных стилях.

Итак, успех работы предприятия, организации тесно связан с этикетом и культурой поведения руководителя. Для хорошего овладения деловым этикетом, культурой поведения требуется время, желание и настойчивость, постоянные тренировки поведения в различных условиях деятельности, чтобы знания перешли в навыки, привычки. Тогда реакция на любое действие, любой ход оппонента, развитие ситуации будет соответствовать правилам хорошего тона, делового этикета, требованиям культуры поведения в данной ситуации. И тогда несомненно другое, авторитет руководителя будет достаточно высок.

# Заключение

Современная Россия выбрала рыночную ориентацию в развитии экономики. Каким будет путь реформ с точки зрения соотношения экономического, поли­тического и социального факторов, какую цену придется заплатить за допущенные ошибки, пока судить труд­но. Однако не вызывает сомнения необходимость отказа эко­номистов-теоретиков и бизнесменов-практиков от парадигмы мышления времен командной экономики.

Предпринимательская деятельность существенно отличатся от деятельности "номенклатурного" руководителя. Если раньше было достаточно сугубо профессиональных экономических знаний, умения любой ценой организовать выполнение плана и хорошо об этом отчитываться, то в условиях экономики, ори­ентированной на потребительский спрос, требования к руково­дителю радикально меняются. Современный руководитель должен быть не только хорошим организатором, умеющим вовремя наладить производство и сбыт новых товаров и услуг, но и учи­тывать в своей деятельности возможные изменения в полити­ческой, правовой, технологической, демографической, инфор­мационной и экологической сферах.

Залог успешной предпринимательской деятельности руководителя — умение своевременно принять правильное управленческое решение и до­биться его выполнения.

Руководство — это частный случай управления, совокуп­ность процессов взаимодействия между руководителем и под­чиненным, деятельность, направленная на побуждение сотруд­ников к достижению поставленной цели путем воздействия на индивидуальное и коллективное сознание. Любому руководи­телю приходится решать, какие задачи первоочередные, а ка­кие могут подождать; что он может сделать сам, а что можно поручить другим; как направить деятельность сотрудников, что нужно сделать для координации их действий, обеспечения ат­мосферы сотрудничества между ними и т. д.

Современный руководитель должен также обладать внут­ренней самостоятельностью и способностью к риску, не боять­ся смелых идей, постоянно аккумулировать новую информа­цию, культивировать плюрализм мнений, дискуссию, инициа­тиву, обладать способностью создать команду единомышленни­ков, вдохновить их, уважать закон и нравственные ценности, быть эрудированным и компетентным человеком и т.д. Этим определяется и его авторитет.

# Список использованной литературы

1. Какой руководитель нам нужен. – М.: Экономика. – 1993.
2. Кашапов Р.Р. Курс практической психологии, или как научиться работать и добиваться успеха – Ижевск.: Изд-во Удм. Ун-та. – 1996.
3. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Личность в групповом процессе / Хрестоматия по социальной психологии. – М.: Международная педагогическая академия. – 1995.
4. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, В.Н. Лавриненко и др. – М.: Культура и спорт. – ЮНИТИ. – 1997.
5. Шепель В.М. Имиджелогия. Секреты личного обаяния. – М.: Культура и спорт. – ЮНИТИ. – 1994 (2-е изд. – 1997).