## **Санкт-Петербургский Государственный Университет**

## **экономики и финансов**

Общеэкономический факультет  
кафедра Социологии и управления персоналом

Реферат   
по Культуре Делового Общения  
на тему:

**Как** **руководить людьми**,

**вызывая уважение и доверие.**

Санкт-Петербург

2001

**Содержание:**

I.Введение.  
 1.Психология управления.  
 2.Культура общения.  
II. Психо-педагогические основы организаторской работы руководителя.1.Прием нового члена коллектива на работу.  
 2.Организация коллективной работы.

3.Становление чувства доверия руководителю.

4.Умение отвечать на вопросы.

5.Речь руководителя.

6.Умение убеждать и переубеждать.  
 7.Контроль и оценка работы подчиненных.  
 8.Профессиональное общение руководителя.  
 III. Морально-психологический климат коллектива.  
 1.Воспитательная работа как функция руководителя.  
 2.Авторитет личности руководителя.  
 3.Конфликт в жизни коллектива.  
IV.Заключение.

Психология управления – еще сравнительно молодая отрасль психологической науки. Однако она уже положительно зарекомендовала себя и в комплексных социально-экономических исследованиях, и как учебная дисциплина в системе повышения квалификации руководящих кадров.

Психология управления формировалась и развивалась на стыке ряда психологических дисциплин: инженерной психологии, психологии труда, социальной и педагогической психологии. Объекты и проблемы исследования рассматривались и решались с точки зрения организации управленческих отношений. Объектами анализа становились личность в организации, межличностные отношения в системе руководства-подчинения, стиль руководства в зависимости от индивидуальных и личностных свойств.  
 Любой человек не может существовать без общения. Общение для человека – его среда обитания. Без общения невозможно формирование личности человека, его воспитание, развитие интеллекта. Овладение искусством общения, искусством слова, культурой устной и письменной речи необходимо для каждого человека независимо от того, каким видом деятельности он занимается или будет заниматься. Уметь общаться особенно важно для организаторов производства, людей, занятых в сфере управления. Ведь всякое управление, как известно, в значительной мере осуществляется через общение, контакты с льдьми, убеждение. Но задача руководителя сводится не только к тому, чтобы организовать работу, но и к тому, чтобы сделать это, не вызывая негативных реакций со стороны сотрудников. Это важно не только для того, чтобы в коллективе сохранялись человеческие отношения, но и для повышения эффективности производства, так как человек будет работать гораздо лучше, если будет получать от своей деятельности удовлетворение.   
 Залог удачного общения руководителя и подчиненного – взамопони-  
мание, поэтому уже во время приема на работу организатор должен дать нанимаемому четкое представление о том:

* - какова философия предприятия в отношении к молодым специалистам;  
  - каковы шансы получения жилья;  
  - сколько дней в году уйдет на командировки (в том числе зарубежные);  
  - каковы перспективы развития предприятия;  
  - практикуются ли на предприятии сверхурочные работы;  
  - каковы системы оплаты труда на предприятии;  
  - кто является конкурентом предприятия;  
  - каковы шансы получения более высокой должности;   
  - будут ли созданы условия для обучения, повышения квалификации или переподготовки;  
  - возможно ли сокращение должности и в связи с чем

(и прочую информацию), чтобы позднее не возникли некоторые недоразумения или конфликты между руководителем и подчиненным. Руководитель должен понимать и принимать то, что любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удевительного в том, что он хочет знать перспективы своего служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивацияповедения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

Главная составная часть трудовой деятельности руководителя – это организаторская работа. И важнейшая ее особенность состоит в том, что руководитель организует работу людей; взаимосвязывает работу человека и техники; организует людей на совместный, коллективный труд. Поскольку руководитель организует труд подчинеенных, то и планирует работу коллектива. Важнейшими его обязанностями являются налаживание совместной деятельности, передача и распространение передового опыта, создание благоприятных условий для развития и реализации способностей каждого работника, формирование ответственного и рачительного отношения к ресурсам, обеспечение благоприятного морально-психологического климата в трудовом коллективе. Методы управления руководителя должны быть ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чуство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п.

Как и знания технические, экономические, управленческие, знания о человеке становятся для руководителя профессионально значимыми. Межличностные отношения в трудовом коллективе, совместимость его членов создают то важнейшее общественно-психологическое явление, которое называют психологическим климатом. Достигается оно при наличии общих для всего коллектива целей, выражающихся в общественно значимых результатах деятельности. Достижение этих целей совместно во взаимопомощи, взаимоответственности всех членов коллектива и составляет сущность коллективной работы.

В труде коллектива существенное место занимают результаты личных вкладов: это личное участие, личный результат, который переходит в коллективный, и коллективные достижения становятся личными.

Коллективная работа основывается на творчестве и инициативе. Важнейшая задача ее организации – создание условий, в которых творческое отношение к работе станет нормой, потребностью каждого работника коллектива. Труд становится подлинно коллективным, если между работниками происходит интенсивный обмен накопленным опытом, советами, ориентированными на совершенствование работы или предметов труда. Деятельность руководителя по организации работы коллектива необходимо подчинить решению этой задачи. Важное психологическое условие организации коллективной работы – это требование уважительного отношения к мнению и работе каждого члена коллектива. Наладить подлинно коллективный труд бывает сложнее или проще в зависимости от того, как он организован.

Среди средств, которыми пользуется руководитель, добиваясь высокой эффективности работы коллектива, важное место принадлежит контролю. Осуществляется он в форме взаимодействия подчиненного и руководитьеля. При этом необходимо соблюдать тактичность, культуру общения, сочетать требовательность к подчиненному с готовностью оказать ему помощь в выполнении работы. Подчиненными контроль воспринимается как оценка их труда, личного вклада в коллективный результат. Оценка работы членов коллектива зависит от профессиональной подготовности руководителя: чтобы объективно оценить работу другого, надо быть самому квалифицированным специалистом. Справедливость оценки предполагает четкое разграничение недостатков, которые коренятся в профессиональной подготовке работника, и тех, что связаны с объективными условиями организации труда, качеством инструмента, сырья и т.п.

Большую роль во взаимоотношениях между руководителем и подчиненным имеет справедливость карьерного роста всех членов коллектива. Так, отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей должен зависить от знаний и навыков работников, их вклада в деятельность предприятия и прочих характеристик. Более того, работники должны знать о своих перспективах в данном коллективе, так как в противном случае это говорит о плохой постановке работы с персоналом. Для более благоприятной работы с коллективом руководителю необходимо учитывать потребности членов коллектива в зависимости от возраста (см. таблицу на стр. 13).

Каждый день руководитель делится со своими сотрудниками мыслями, чуствами, решениями, для него является очень важным обратная реакция его подчиненных, поэтому он должен стараться вызвать чувство доверия с их стороны. Вот пример становления чувства доверия:

# Основные способности руководителя

|  |
| --- |
| Решительность  Смелость  Способность руководить Знания Способность понимать и  принимать решения  Способность убеждать и  улаживать конфликты  Бодрость  Оптимизм |

Впечатления ведомых

|  |
| --- |
| Справедливый человек  Отзывчивый  С ним легко  Не своекорыстный  Широкая душа |

|  |
| --- |
| Пристрастный, помогает  только любимцам  Холодный  Злопамятный  Амбициозный  Эгоист  Не понятно, что у него на уме |

Чувства, рождающиеся

в душе ведомых

|  |
| --- |
| Может помочь  Может руководить  Можно работать спокойно |

|  |
| --- |
| Он нас только использует  Он нас угнетает  Из-за того, что он мой начальник,  мне нет ходу |

|  |
| --- |
| доверие |

|  |
| --- |
| недоверие |

Очень важным для руководителя является умение отвечать на вопросы, так как ввиду своей должности ему постоянно приходится контактировать с людьми, а поскольку он является главным человеком в коллективе, то большая часть вопросов задается именно ему. Существуют требования, соблюдение которых позволит руководителю более убедительно отвечать на вопросы.

**Первое правило.** Ответ должен быть правильным и точным.

Прежде всего, руководитель обязан разбираться хотя бы в общих вопросах, но если он не может ответить на какой-либо вопрос, стыдиться этого не стоит. Лучше прямо и честно признаться, что сейчас не можете дать исчерпывающий ответ. Известный афоризм гласит: «Лучше сказать «не знаю», чем говорить «не зная». Можно также сказать, что о факте, о котором вас спрашивают, вы пока не осведомлены или подобными сведениями не располагаете.

В отдельных случаях вы можете высказать личное мнение, подчеркнув при этом, что оно является только вашим. Ни при каких обстоятельствах нельзя отвечать на авось или выдавать за абсолютную истину собственные домыслы.

**Второе правило.** Ответ должен даваться по существу заданного вопроса.

Для реализации этого правила необходимо, прежде всего, поняв смысл вопроса, отчетливо представить себе, о чем человек хочет узнать, с чем он не согласен или что ему не ясно. Следовательно, вам необходимо выслушать вопрос и вдуматься в него. Не следует отвечать, не выслушав вопроса до конца, каким бы длинным имногословным он ни был. Когда же вопрос сформулирован туманно, надо переспросить человека, что его интересует конкретно. Стало быть, прежде, чем ответить, вам нужно четко знать, о чем именно вас спрашивают.

Однако этого недостаточно. Надо стремиться понимать не только суть влпроса, но и улавливать его оттенки и тонкости. Это поможет вам дать необходимый, бьющий прямо в цель ответ.

Причины ответов не по существу бывают разные: непонимание вопроса, неумение ответить конкретно, в сжатой форме. Часто говорящий «увлекается», и его «заносит далеко в сторону» от предмета разговора. Иногда он даже забывает, о чем был вопрос и с чего он начал отвечать на него, а поэтому все время рассуждает «вокруг да около», не касаясь сути дела. Следует помнить, что ответы, не имеющие почти никакого или даже вовсе никакого отношения к вопросу, вызывают неудовлетворенность и раздражение слушающих людей, в данном случае подчиненных.

**Третье правило.** Ответ должен быть кратким. Руководитель должен стараться быстро находить меткую мысль для ответа.

Руководителю по роду своей деятельности приходится не только отвечать на вопросы, но и просто много общаться с подчиненными. Он очень часто передает собеседникам в форме высказывания по тому или иному вопросу свои мысли. Например, это может быть:

* призыв к практическим действиям в поддержку того или иного начинания;
* информация о производственных процессах в связи с посещением предприятия какой- либо делегацией;

- торжественная речь перед сотрудниками по случаю соответствующего юбилея. Вместе с тем, на практике часто встречается такой вид коммуникации, как доклад, лекция, деловая беседа. Известно: между речью и деловой беседой существунт как сходство, так и различие.

Вообще речь – как, впрочем, и беседу – следует считать процессом общения, целенапрвленного, сознательного воздействия на людей посредством слова. Однако нельзя упускать из виду различий между речью и деловой беседой, при использовании указанных видов коммуникации их следует учитывать.

Речь по сравнению с деловой беседой не всегда может быть процессом взаимного общения, она представляет собой в большей степени односторонний процесс. Например, высказывания, как правило, исходят от выступающего и воспринимаются слушателями. Здесь обычно не происходит смены ролей между «отправителем» и «получателем» информации в отличие от деловой беседы, где реплика сменяется ответной фразой.

Однако, с другой стороны, речь не следует рассматривать изолированно, как монолог, как некий поток слов и мыслей в одном направлении.

Говорящий своими высказываниями устанавливает связь со слушателями: он стремится что-то сообщить им, побудить в них какие-то чувства или призвать их к действию. И слушатели реагируют на это. Но данную реакцию можно определить лишь косвенно и зачастую с большим трудом на основании:

* жестов слушателей;
* мимики
* других проявлений поведения слушателей (уход из зала, сонливость, беспокойство и др.)

Итак, во время выступления определить реакцию слушателей на содержание и способ изложения речи по изменению жестов, мимики значительно труднее, чем выявить отношение партнера (или партнеров) к высказанной мысли в ходе деловой беседы по встречным репликам, вопросам, суждениям.

Разные виды выступлений тесно переплетены. Например, в информационной речи, хотя и преобладает функция передачи знаний, это однако, не исключает возможности использования в ней элементов призыва, свойственных побуждающей речи. В убеждающей речи не всегда можно обойтись без таких приемов, как обоснование, опровержение, доказательство. Наконец, в побуждающей речи нередко можно выявить отдельные эмоциональные средства изложения. Отсюда – задача руководителя найти оптимальное соотношение соответствующих приемов, методов и средств в зависимости от вида и направленности выступления перед сотрудниками.

Исходя из того, что информационная речь в основном имеет функцию передачи и обогощения знаний, дать новое представление о предмете, процессе, явлении, руководитель, прежде всего, должен обращать внимание на рациональный, логический аспект.

На предприятии к информационной речи относятся следующие формы общения:

- отчет перед сотрудниками;

* научно-популярный доклад;
* лекция в рамках курсов повышения квалификации;
* сообщение о результатах научно-исследовательской работы в виде устного доклада перед коллективом специалистов и т.д.

Естественно, что при всех этих формах речи познавательный аспект стоит на переднем плане. При этом рациональное изложение материала перед членами трудового коллектива требует от руководителя как докладчика:

* стремления пользоваться логически безупречной аргументацией с доказательным воздействием на слушателей;
* подробного раскрытия причинно-следственных и условно-следственных взаимосвязей;
* умения следить за последовательностью изложения своих мыслей.

Цель убеждающей речи, с одной стороны, логическими доводами доказать или опровергнуть какое-либо положение, с другой – вызвать у слушателей те или иные чувства. Следовательно, в речах такого рода эмоциональный аспект нередко выходит на передний план. Вот почему здесь надо учитывать эмоциональную культуру слушателей, их восприимчивость.

В трудовых коллективах к убеждающей речи относятся следующие формы общения:

* поздравительная речь (по случаю вручения работникам или подразделениям государственных наград, знаменательных юбелеев в трудовой деятельности отдельных работников и др.);
* торжественная речь (по случаю празднования юбилея предприятия, 8 Марта и др.);
* напутственное слово (по случаю призыва молодых кадров на военную службу, проводов работников предприятия на пенсиюи др.);
* траурная поминальная речь (например, в связи со смертью одного из работников предприятия).

Данная форма речи призвана вызывать у слушателей соответствующие чувства. Однако надо помнить, что эффект должен достигаться не путем эмоционального «перебора», то есть перенасыщенности передаваемой информации.

Для руководителя как оратора, в интересах обеспечения единства мысли и чувства важны следующие моменты:

* при выражении радости, уважения, гордости, скорби и др. необходимо избегать излишней сентиментальности;
* манера изложения должна отвечать конкретной ситуации, быть убедительной, но не навязчивой;
* убедительность слова зависит от способностей психологически правильно «настроиться» на слушателей на основе их эмоционального отношения к предмету речи.

Только таким образом можно создать творческую атмосферу и заставить сослуживцев размышлять о прошедшем, настоящем и будущем, что нередко необходимо в речевых ситуациях такого рода.

Задача побуждающей речи главным образом направлена на то, чтобы в интересах коллектива и общества побудить слушателей к тем или иным действиям.

Особенностью данной речи является то, что руководителю как оратору необходимо в первую очередь воздействовать на волю слушателей и вдохновить их на практическую деятельность. Именно поэтому она должна содержать необходимые фактические данные, побуждать психологическую восприимчивость, приводить к согласию. Кроме этого ей присущ неотъемлемый и характерный только для побуждающей речи элемент: она должна заставить в данном случае сослуживцев почувствовать потребность сделать то, о чем их просит руководитель. Он должен стараться задеть личные мотивы слушателей; необходимо выражать свои мысли кратко и направлять их на выявление следующиххх вопросов:

* Что необходимо сделать?
* Почему это необходимо сделать?
* Как это сделать?

Для руководителя является очень важным умение переубеждать. Убедить – значит логическими доводами доказать или опровергнуть какое-либо положение. Это, в известной мере, - логическая задача, решение которой, как кажется многим руководителям, не представляет особого труда. Однако результаты исследования в области современной психологии позволяют сделать вывод о том, что большинство говорящих оценивают свои возможности убеждать, а еще в большей мере – переубеждать слишком оптимистично.

Дело в том, что существует огромная разница между маслью, взглядом и убеждением. Из перечисленных понятий мысль является самой кратковременной и меняется сравнительно легко. Более продолжительный характер имеют взгляды. В связи с тем, что человек постоянно получает новую информацию, то и взгляды его соответствующим образом меняются. Здесь многое будет зависеть от того, какие это взгляды – главные или второстепенные для данного сотрудника. Итак, убедить, а тем более переубедить человека не так легко. Очень важным оказывается отношение сотрудника к руководителю (доверие, сомнение, недоверие).

Убедительность речи в значительной мере, как показывают социологические исследования, зависит от ее характера, образности, афористичности. Если речь руководителя суха, невыразительна, монотонна, то она вряд ли сможет заинтересовать сотрудника. Чем лучше и больше руководитель научится использовать гибкость и богатство русского языка, тем убедительнее для его подчиненных будут его слова, мнения, мысли.

Таким образом, если руководитель будет владеть знаниями современной психологии, то для него не составит очень большого труда переубедить, а тем более убедить своих сотрудников по всем вопросам, которые ему необходимо решить как в общественной, так и в производственной деятельности. Более того, руководитель сможет добиться этого, усилив уважение к себе, укрепив свое положение в коллективе, еще раз доказав свое лидерство и профессионализм.

Отношения между руководителем и подчиненным могут быть сложными, неровными, даже конфликтными. Если хоть однажды у руководителя возникали конфликтные отношения с подчиненным, нужно не к нему, а к самому себе предъявлять более высокие требования, когда контролируется работа такого подчиненного. В процессе контроля руководителю необходимо анализировать как собственные организаторские действия, так и работу подчиненного по реализации его указаний, советов и распоряжений. Если негативный результат окажется следствием ошибок планирования или организаторской работы руководителя, надо признать это и уже вместе с подчиненным разработать новый план и способы его реализации.

Руководитель должен помочь подчиненному высказать мнение о том, как лучше выполнить задание, помочь осознать, хорошо ли поняты смысл и содержание порученной работы. Если руководитель советуется с коллективом, то он создает благоприятную атмосферу для развития активности подчиненных. Привычка советоваться с товарищами по работе, с коллективом, должна стать формой руководства. Только при этом условии у подчиненных вырабатывается готовность и умение вносить предложения, проявлять творческую инициативу. Подчиненные должны чувствовать себя рядом с руководителем относительно раскованно.

Работники, привыкшие к тому, что руководитель советуется с ними, быстрее идут на деловой контакт, не стесняются высказывать свои мнения по поводу способов улучшения работы. Активная позиция подчиненного выгодна для дела даже при условии несовпадения с позицией руководителя, так как в этом случае легче добиться устранения разногласий, выработать единую точку зрения. Организация коллективной работы вообще немыслима без обмена мнениями. Он необходим, чтобы правильно расставить исполнителей по способностям и квалификации. В процессе работы необходимы навыки профессионального общения, поскольку от этого зависит понимание работниками распоряжений руководителя, его разъяснений в отношении методов работы, поставленных задач, - всего того, без чего невозможно организовать эффективный труд. Профессиональное общение может протекать в форме собеседования, совещания, собрания. При этом очень важно, какими языковыми средствами руководитель пользуется. Обращается внимание на выбор слова, мимику, жесты. Что касается специальных терминов, каждый из них необходимо прокомментировать, прследив, чтобы он был понят правильно. Речь должна быть четкой, размеренной, живой, не монотонной, иначе воспринимать ее будет трудно. Надо избегать лишних слов и звуков, нарушающих логический строй речи. Иногда в общении с подчиненными руководитель держится скованно, каждому своему слову придает особое значение, разговаривает командным тоном, не терпящим возражений. Это недопустимо.

Треть сознательной жизни мы проводим на производстве. И то, в каких условиях протекает трудовая деятельность, какова общая психологическая обстановка в коллективе, каковы деловые и личные взаимопонимания, оказывает огромное влияние на результаты труда, количество и качество производимой продукции и даже – много шире – на всю жизнь человека.

На состоянии морально-психологического климата отражаются все достижения или, наоборот, просчеты коллектива в целом и его руководства. Любое действие руководителя, особенно действие отрицательного характера, прежде всего, сказывается на состоянии морально-психологического климата. И наоборот, каждое положительное решение улучшает морально-психологический климат. Если руководитель сумел создать благоприятный климат, то людей это будет стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность. Признаки благоприятного морально-психологического климата – это активное участие всех членов коллектива в управлении; высокая продуктивность коллективной работы; ориентация на формы оплаты труда, контралируемые коллективом. Положительный морально-психологический климат не может быть достигнут сам собой. Это награда за упорный, целенаправленный и длительный труд всего коллектива, результат хорошо спланированной и организованной деятельности, при этом важнейшая роль в формировании положительного климата отводится руководителю предприятия. Поведение руководителя, стиль его руководства, преобладание определенных установок служат как бы исходным моментом в формировании благоприятного морально-психологического климата.

Руководитель не должен забывать использовать эмоциональные различные моменты для повышения успешности совместной работы. Человек всегда положительно реагирует на душевное тепло, доброжелательность и расположение, заботу и чуткость. Установленный эмоциональный контакт иной раз намного эффективнее, чем потраченные сотни слов наставлений и десятки письменных приказов, распоряжений. Для получения нужного результата может быть достаточно мягкой просьбы, подкрепленной эмоциональным взаимопониманием. Важную роль во взаимоотношения между руководителем и подчиненным может сыграть юмор, конечно же, если он уместен в данной ситуации.

Руководитель – это не только специалист в какой-то области производства, но это и воспитатель; функция воспитателя – одна из важнейших в его работе. В осуществлении этой функции одинаково важны знания психологические и педагогические. Психологические знания помогают руководителю разобраться в собственных успехах и неудачах в контактах, во взаимоотношениях с другими людьми, когда руководитель выступает как воспитатель. Педагогические знания призваны помочь руководителю организовать, направить, сделать эффективным процесс воспитания. Воспитательная работа руководителя должна быть включена в повышения успешности совместной работы. Собственная работа руководителя, особенно уровень его организаторской работы – вот основное средство воспитания, которое и наиболее доступно руководителю, и в наибольшей степени действенно. Отсюда очень важно не допускать срывов выполнения заданий, простоев, противоречивых и нерациональных распоряжений и т.п. Каждый промах руководителя вызывает сбои в работе, сбои приводят к формированию негативных отношений, а они, в свою очередь, к нарушениям дисциплины и к устойчивым установкам на малоэффективный труд.

Руководитель обязательно должен создавать сотрудникам хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать. Для него также будет лучше, если он будет выражать подчиненным одобрение по поводу малейших их удач и отмечать каждый их успех. Важно поощерять людей, стимулировать их деятельность, показывать, что руководитель и подчиненные – это, в первую очередь, сотрудники, один коллектив.

Коллективное мнение, традиции, обычаи, коллективно выраженные представления о хорошем труде, справедливой оплате, взаимопомощи – эти средства воспитания способны оказать решающее влияние на формирование творческого, инициативного отношения к труду. Активность участия коллектива в воспитательной работе зависит во многом от того, насколько руководитель будет способен объединить людей вокруг общественно значимых целей деятельности, насколько будет нуждатьсяв совете и поддержке коллектива, насколько будет способен развивать самоуправление.

Целеустремленность руководителя как качество личности придает воспитательной работе четкую направленность. Цели руководителя объединяют людей вокруг него, формируют и сплачивают коллектив. Под целеустремленностью имеется в виду осознанная постановка перед собой ближайших и перспективных целей, упорная работа по их достижению. Руководитель, живущий только сегодняшним днем, сегодняшними устремлениями, не способен привязывать к себе людей надолго, он должен иметь зрелые цели, ради достижения которых он упорно работает. Это цели, направленные на развитие коллектива, на предоставлениекаждому его члену условий для развития способностей и реализации жизненных планов, и цели, связанные с развитием, профессиональным и личностным совершенствованием самого руководителя. Воспитательная работа не может осуществляться без контактов с членами коллектива. По своему характеру она предполагает обязательное общение. Формы воспитания, которыми пользуется руководитель, достаточно разнообразны: беседа, доклад, сообщение, обсуждение, обучение.

Для руководителя может сыграть важную роль знание результатов ряда исследований, проведенных в большей степени в Америке. Например:

* Люди предпочитают соглашаться с теми, кто им знаком и симпатичен, поэтому немаловажно выглядить как можно более привлекательным.
* Одной из характеристик человека, влияющих на отношение к нему окружающих, является его физическая привлекательность. Хотя об этом известно с давних пор, результаты проведенных исследований наводят на мысль о том, что роль физической привлекательности в установлении социальных контактов гораздо значительнее, чем предполагалось. Похоже, физическая привлекательность способствует завышению других человеческих качеств, таких как талантливость, ум, доброта. Поэтому привлекательные люди кажутся более убедительными, и им требуется затрачивать меньше сил для того, чтобы изменять мнение других людей и получать желаемый результат.
* На наше отношение к человеку может сильно повлиять наше с ним сходство (имеется в виду не только внешнее сходство, но и сходство мнений, личностных качеств, происхождения и стилей жизни).
* Наше благорасположение вызывается также людьми, делающими нам много комплементов, указывающими на наши достоинства.

Для руководителя коллектива в процессе управления имеет первостепенное значение личный авторитет. Авторитетный руководитель – по существу, лидер своего коллектива. Личный пример руководителя является важнейшим условием формирования ценностно-ориентационного единства. Авторитет руководителя складывается только на основе непротиворечивых действий и поступков, если он проявляет свои положительные качества независимо от личных интересов, давления, обстановки, одинаково доброжелателен и принципиален с людьми, от которых зависит сам, и с теми, кто зависит от него. Другими словами, в основе его поведения лежат истинные убеждения, дорогие ему взгляды.

Личный пример руководителя стоит на первом месте и по силе воспитательного воздействия, потому что, во-первых, речь идет о воспитательном воздействии на взрослых людей, которые достаточно развиты, опытны и точно идентифицируют совпадение обещаний и реального поведения, во-вторых, воспитательный процесс включен в повседневную трудовую деятельность руководителя, и личный пример – наиболее естественный способ оказания влияния в продолжение всего рабочего времени; в-третьих, личный пример – всегда наиболее убедительное средство воздействия и потому, что с его помощью можно не только рассказать, что сделать и как сделать, но и показать, как делать, как вести себя.

В трудовых коллективах нередко появляется возможность возникновения конфликтных ситуаций и конфликтов. Это естественные закономерные процессы в жизнедеятельности людей и организаций, неизбежное условиеих развития. При анализе конфликта очень важно вскрыть подлинные причины его возникновения. Задача руководителя состоит не в том, чтобы устранить или предотвратить конфликт, а в том, чтобы не вызывая агрессии, найти способ сделать его продуктивным. Для того чтобы максимально использовать продуктивные возможности конфликта и свести к минимуму отрицательные его последствия, необходимо научиться управлять конфликтом. Руководитель, стоящий над конфликтующими сторонами, должен определить свою позицию. Точкой отсчета в этом должны быть интересы общества, интересы организации, работоспособность коллектива. Включившись в конфликт, он должен поддержать ту сторону, которой близки эти ценности.

Руководитель, который сумел организовать контроль над людьми, старается сделать так, чтобы работа была источником удовлетворения, воодушевленности и вознаграждения. Он обладает достаточной силой, чтобы сохранить целостность и положение коллектива; он способен воспринимать надежды и нужды своих сотрудников, уважает их достоинства. При этом хочет и может предоставить и получить взамен доверие и преданность.

### Потребности членов коллектива в зависимости от возраста

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этапы карьеры | Возраст | Потребности достижения цели | Моральные потребности | Физиол. и матер.  потребности |
| Преваритель-ный этап | До 25 лет | Учеба, испытания на разных работах | Начало самоутвержде-ния | Безопасность существования |
| Этап становления | До 30 лет | Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифициро- ванного специалиста или руков-ля | Самоутверж-дение. Начало достижения независимости | Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда |
| Этап продвижения | До 45 лет | Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации | Рост самоутверж-  дения, достижение большей неза-висимости, начало  самовыражения | Здоровье, нормальный уровень оплаты труда |
| Этап сохранения | До 60 лет | Пик совершен-  ствования и повышения квалиф-ии специалиста. Обучение молодежи | Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения | Повышение уровня оплаты труда |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Список  
используемой литературы:**

1.Вудкок М. , Френсис Д. Раскрепощенный менеджер - М. , 1991.

2.Ирхин Ю.В. Психология успеха: как влиять на людей и управлять собой - М. , 1992  
3.Лапуста М.Г. Справочник директора предприятия - М. , 1996.

4.Тимченко Н.М. искусство делового общения (часть 1) - Харьков, 1992.

5.Филиппов А.В. Работа с кадрами - М. , 1990.  
6.Филлиппов А.В. , Липинский В.К. , Князев В.Н. Производственная социология, психология и педагогика - М. , 1989.

7. Чалдини Р. Психология влияния (3-е международное издание) - СПб. , 1999.