**КОММЕРЧЕСКО - БАНКОВСКИЙ КОЛЛЕДЖ**

Маркетинг кадровой службы

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

На тему: Личностные качества руководителя.

Выполнила студентка группы ВУ-40 Грибовская В.А.

Преподаватель Косюга В.Е.

Дата допуска

Дата защиты

Москва 2004

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Введение……………………………………………………….3
2. Типы руководителей………………………………………….5
3. Качественные характеристики руководителя……………….10
4. Лидер – это кто?.........................................................................13
5. Женщина – плохой начальник………………………………..15
6. Искусство строить отношения………………………………..17
7. Заключение……………………………………………………..20
8. Психологический практикум………………………………….21
9. Список литературы…………………………………………….24

**Введение**

Зигмунд Фрейд (австрийский психиатр и психоаналитик) считал: все, что мы с вами делаем, мотивировано двумя факторами – сексуальной потребностью и желанием стать великим. А Д. Дьюи (американский философ) считал, что самым глубоким побуждением человеческой натуры является «желание стать значительной личностью». Если бы наши предки не обладали этой пламенной страстью доказывать собственную значимость в глазах других, цивилизация стала бы невозможной. Без этой страсти мы так и остались бы животными. Человек рождается на свет уже человеком и с одной стороны это существо энергетическое, а с другой – общественное. Строение тела обуславливает возможность происхождения, структура мозга - потенциальный развитый интеллект, строение рук - перспективу использования орудий труда и т.д., всеми этими возможностями оно отличается от детеныша животного. Человек как субъект и продукт трудовой деятельности в обществе является системой, в которой физическое и психологическое генетически обусловлено и сформулировано.

В понятии "индивид" выражено родовая принадлежность человека, это гипотетическое образование - набор наследственных, индивидуальных черт. Появляясь на свет человек становится личностью.

"Личность" - понятие социальное, на которую большое влияние имеет среда; тот же человек, но рассматриваемый как общественное существо.

Вве­де­ние в пси­хо­ло­гию по­ня­тия лич­но­сти означает, пре­ж­де все­го, что в объ­яс­не­нии пси­хи­че­ских яв­ле­ний ис­хо­дят из ре­аль­но­го бы­тия че­ло­ве­ка как ре­аль­но­го су­ще­ст­ва, в его взаи­мо­от­но­ше­ни­ях с ма­те­ри­аль­ным ми­ром, к об­ще­ст­вен­но­му ок­ру­же­нию, к дру­гим лю­дям.

Эти от­но­ше­ния реа­ли­зу­ют­ся в дея­тель­но­сти лю­дей, в той ре­аль­ной дея­тель­но­сти, по­сред­ст­вом ко­то­рой лю­ди по­зна­ют мир и из­ме­ня­ют его. Ни­как нель­зя во­все обо­со­бить лич­ность от той ре­аль­ной ро­ли, ко­то­рую она иг­ра­ет в

жиз­ни.

 Человек не рождается с готовыми способностями, интересами, характером и т.п. Эти свойства формируются при жизни человека. На сколько эффективно развиваются эти качества, на столько будет определена его дорога в жизни, одни становятся управляющими, другие – управляемыми.

Потребность в управлении возникает в повседневной нашей жизни, абсолютно не важно в какой ситуации это происходит: договариваясь о месте встречи или строя дом. То есть когда хотя бы два человека объединяют свои усилия для достижения какой либо общей цели, возникает задача координации их совместных действий, решение которой кто- то из них берет на себя. При этом один становится руководителем, управляющим, а другой – его подчиненным, исполнителем.

Психологией лидерства интересуются давно. Лидер - прежде всего человек, на поведение которого ориентированны члены группы; именно он задаёт тон и некий стандарт поведения, определяя цели и задачи группы. Именно он имеет психологическое право принудить членов группы выполнять поставленные перед ним задачи. Иными словами, лидер обладает властью, высоким профессионализмом, компетентностью, умением соизмерять свою деятельность с существующими законами. И, наконец, самое главное - лидер принимает на себя ответственность за группу людей и за её действия. В результате появляются те, кто специально занимается управленческой деятельностью. Главной их задачей становится кропотливая организация и каждодневное управление производством в целях обеспечения наибольшей прибыли собственникам фирмы.

Во второй половине прошлого века после победы промышленной революции на Западе ситуация резко изменилась. Рыночные отношения владели всеми сферами жизни общества. Как грибы после дождя росли крупные фирмы, которые требовали большого числа руководителей высшего и среднего уровней, способных принимать грамотные рациональные решения, умевших работать с большими массами людей, которые были бы свободны в своих поступках.

В наше время лидерами, руководителями становятся не только мужчины, как преимущественно было ранее, но и женщины. Женщина-руководитель уже больше не вызывает такого удивления, как всего лишь несколько лет назад. Об этих особенностях поведения и личностных качествах не только мужчин – руководителей, но и женщин – руководителей пойдет речь в этой работе.

**Типы руководителя**

Оценка личностных качеств и проблем, связанных с отбором руководителей, является одним из самых сложных аспектов управленческой деятельности. Сегодня фирмы выросли настолько, что единоличное управление ими стало практически невозможным. Польский журналист, исследователь Д. Пассент писал: “Директор должен быть: *дипломатом*, когда что – то выпрашивает в вышестоящих инстанциях для своего предприятия; *жестким*, когда требует выполнения своих распоряжений и приказов от подчиненных или выполнения договоров от поставщиков; *изворотливым*, когда беседует с представителями прессы; *многообещающим* при встрече с молодыми работниками; *важным государственным деятелем*, когда принимает заграничные делегации; *святым отцом*, когда принимает жалобы от посетителей”. Помимо этих качеств у руководителей добавляются внешние функции – взаимодействие с партнерами, профсоюзом, государственными и политическими деятелями. Каждым направлением занимается самостоятельный управляющий, поэтому глава корпорации становился менеджером-организатором, основная обязанность которого - координировать деятельность группы менеджеров.

Выполняя эту обязанность, современный менеджер выступает в нескольких **ролях**.

Во-первых, это *управляющий*, облеченный властью, руководящий большим коллективом людей.

Во-вторых, это *лидер*, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции.

В-третьих, это - *дипломат*, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты.

В-четвертых, это - *воспитатель*, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло.

В-пятых, это - *инноватор,* он может оценить роль науки в современных условиях и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение или рационализаторское предложение.

В-шестых, это - просто *человек*, обладающий высокими знаниями и способностями, уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то же время рассудительностью, способный быть во всех отношениях образцом для окружающих.

В зависимости от уровня управленческой иерархии можно выделить три типа руководителей: высшего, среднего и низового звена. Они отличаются друг от друга набором основных функций, их долей в общей структуре, диапазоном и формой контактов, средствами деятельности, объёмом полномочий и возможностей.

К ***высшим руководителям*** относятся члены совета директоров, президенты, вице-президенты и некоторые другие категории менеджеров, чья доля в общем числе управляющих составляет 3-7%. Особенностью их работы является то, что она интернациональна по масштабам, требует наличия большого опыта, не имеет завершения в конкретной форме и не регламентируется нормами выработки или времени.

Руководители высшего уровня отличаются тем, что в их деятельности преобладают безличные формы официальных контактов с подчинёнными (отчёты, доклады, инструкции, приказы); систематические личные контакты с другими руководителями (совещания, планерки, летучки); эпизодические личные встречи (беседы по вызову, приём посетителей).

Основные функции высших руководителей организации состоят в формулировке её миссии, ценностей, политики, основных стандартов деятельности, структуры и системы управления, представительстве на переговорах с государственными органами и главными контрагентами.

Эти функции и обязанности чрезвычайно сложны, разноплановы, требуют глубоких и всесторонних знаний, аналитических способностей, задатков политика, дипломата, публициста, оратора, которые в одном лице практически никогда не совмещаются.

Поэтому в крупной организации первые руководители единолично уже не могут принимать все решения и, отвечая за всё, *переходят к руководству процессом их выработки* в составе команды, где являются уже не ''боссами'', а первыми среди равных. Последнее обстоятельство ослабляет борьбу за власть и тем самым облегчает смену поколений менеджеров.

Команда высшего руководства обычно подбирается *первым руководителем*, или, по-другому, *главным администратором*, занимающим свою должность на основании контракта с собственником (государством, акционерами, пайщиками), являющимися его доверенным лицом и несущим перед ним полную ответственность за состояние и результаты работы организации.

В обязанности *первого руководителя* входит организация работы в рамках, определяемых законодательством, уставом и другими документами; распоряжение в обусловленных рамках имуществом и средствами без специальной доверенности; заключение и расторжение хозяйственных договоров; открытие счётов в банках; решение кадровых вопросов; стимулирование подчинённых руководителей.

***Руководители среднего звена*** (основных подразделений и предприятий, входящих в данную организацию), доля которых в общей численности управляющих составляет 40-60%, назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность имущества вверенных им подразделений. Их функции уже *локальны*.

Через подчинённых руководителей низового уровня они управляют текущей деятельностью: устанавливают задания исполнителям, осуществляют контроль, проводят мероприятия по совершенствованию организации и технологии производства, условий труда, соблюдению производственной, технологической, трудовой дисциплины, санитарных норм. В рамках компетенции им предоставлено право решать кадровые вопросы (частично — самостоятельно, частично — выходя с предложениями к руководству организации), поощрять ил наказывать своих подчинённых.

Работа руководителей среднего звена в значительной мере варьирует от организации к организации и в большей степени зависит от особенностей подразделения, чем от общефирменных задач. Они готовят информацию для решений, принимаемых ''наверху'', и после трансформации в технологически удобную форму передают эти решения низовым руководителям (называемым в западных фирмах менеджерами-контролёрами, или супервайзерами) — начальникам цехов, участков, групп, бригадиры работают непосредственно с исполнителями и несут полную ответственность за их действия.

Именно на них ложится вся тяжесть повседневного управления персоналом: распределение заданий; разработка графиков работы, организация и координация труда подчинённых; обеспечение условий для выполнения ими качественно и в срок производственных заданий; контроль за ходом их осуществления, соблюдением сроков, рациональным использованием оборудования, материальных и иных ресурсов, производственной дисциплиной, техникой безопасности; содействие рационализаторству, изобретательству, внедрению передовых методов работы.

***Руководители низового звена*** имеют право в установленном порядке премировать подчинённых, налагать на них дисциплинарную ответственность, делать соответствующие представления руководству подразделений и организации.

Низовой уровень управления — технический, обеспечивающий стабильную, эффективную работу персонала — рабочих и других неуправленческих работников. Большая часть руководителей принадлежит к нему (и большинство начинает здесь свою карьеру). Их работа характеризуется частой сменой небольших по масштабам задач: мастера решают проблемы в среднем не более минуты, а решения охватывают срок не более двух недель. Около половины времени мастера при этом затрачивают на общение с работниками.

Таким образом, в сфере управления происходит разделение труда: одни руководители обладают первичными полномочиями и несут ответственность за определение характера и направленности выработки решений; другие, подчинённые им руководители, непосредственно осуществляют этот процесс.

Помимо официальных обязанностей, закреплённых в соответствующих документах, руководители несут по отношению к своим подчинённым обязанности *неофициальные*. Они состоят в справедливом и уважительном отношении к работникам, заботе об их личных интересах и проблемах, здоровье, успехах, взаимоотношениях в коллективе; оказании им при необходимости всесторонней помощи, вплоть до принятия на себя их вины.

Руководитель должен избегать фаворитизма, нарушающего стабильность коллектива, знать об отношении к себе подчинённых и время от времени задавать себе вопрос, хотел бы он работать у себя в подчинении.

Всё это важно, поскольку на практике не только подчинённые зависят от руководителя, но и сам он во многом зависит от них, от их знаний, умения работать, готовности исполнять его распоряжения и неофициальные просьбы. Кроме того, руководитель зависит и от своих коллег, начальников, деловых партнёров, без содействия которых он не в состоянии надлежащим образом выполнить возложенные на него обязанности.

**Качественные характеристики руководителя**

Руководствуясь принципами японской народной педагогики, провозглашающей, что "усидчивость и интенсивная работа над собой всегда ведут к успеху", определяются качества, необходимые руководителям. Большинство специалистов разделяет на три группы: профессиональные, личные и деловые.

К ***профессиональным*** относят те, которые характеризуют любого грамотного специалиста и обладание которыми является лишь необходимой предпосылкой выполнения им обязанностей руководителя. Это - компетентность, т.е. система специальных знаний и практических навыков. Это культура - общая, техническая, экономическая, правовая, информационная, психолого-педагогическая. Обязанности руководителя:

— высокий уровень образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей профессии;

— широта взглядов, эрудиция, глубокое знание как своей, так и смежных сфер деятельности;

— стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;

— поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение;

— умение планировать свою работу.

***Личные качества*** руководителя в принципе мало чем должны отличаться от личных качеств других работников, желающих, чтобы их уважали и с ними считались, поэтому обладание положительными качествами тоже всего лишь предпосылка успешного руководства. Но в первую очередь, здесь можно сказать о честности и порядочности, предполагающие всегда соблюдение норм общечеловеческой морали, скромность и справедливость по отношению к окружающим; упомянуть физическое и психологическое здоровье; высокий уровень внутренней культуры; отзывчивость, заботливость, благожелательное отношение к людям; оптимизм, уверенность в себе.

Однако руководителем делают человека не профессиональные или личные, а ***деловые качества***, к которым необходимо отнести:

* умение создать организацию, обеспечить её деятельность всем необходимым, ставить и распределять среди исполнителей задачи, координировать и контролировать их осуществление, побуждать к труду;
* энергичность, честолюбие, стремление к власти, к личной независимости, к лидерству в любых обстоятельствах, а порой и любой ценой, завышенный уровень притязаний, смелость и решительность, напористость и воля, требовательность, бескомпромиссность в отстаивании своих прав;
* контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения, повести за собой;
* целеустремлённость, инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нём, но при необходимости легко перестроиться;
* стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчинённых.

Деловые качества присущи любому управляющему независимо от пола. Наиболее значимым качеством, на мой взгляд, является единство слова и дела. Именно деловой руководитель всегда верен взятым на себя обязательствам, в этом проявляется его профессионализм. По своей природе женщина более обязательна по сравнению с мужчиной, она может не выполнить дело к определенному сроку, но она постарается довести его до конца, а не бросить при появлении трудностей и заняться чем-то более важным. Самый трудный психологический барьер при этом – заставить себя делать не то, что хочется, а то, что нужно. А.М. Коллонтай называла это преодоление – «*застегнуть себя на все пуговицы*». Если дело и руководитель – не одно целое, напрасно ждать от него убежденности. У деловой женщины, по сравнению с мужчиной при доведении начатого дела до конца есть своеобразное преимущество – она умеет вовремя остановиться. Мужчина обычно неуклонно стремится к цели. Всякая остановка задевает его самолюбие. Постоянно налегая на дело, он быстро выдыхается. У женщины несколько другая тактика: если дело не идет, она останавливается, исподволь накапливая силы и изыскивая более эффективные средства для «наступления». Вопрос о гибкой тактике при достижении результатов – один из ключевых в процессе руководства. Деловитость руководителя проявляется в умении кратко и ясно изложить суть проблемы, длинные и пространные речи можно расценивать как расточительство времени. Многословие – враг деловитости. Единство слова и дела является важным признаком профессионализма руководителя, будь он мужчиной или женщиной. Лучше не говорить, но делать, чем не делать, но говорить. Еще одно из характерных проявлений деловитости – знание цифр, фактов, умение оценить ситуацию. У деловой женщины с хорошо развитым чувством интуиции свои фирменные методы. Сколько мужчин погорело из-за своей мужской привычки доверяться одному источнику информации.

Требования к руководителям в отношении этих качеств неодинаковы на различных уровнях управления. На низшем уровне ценятся - решительность, коммуникабельность, некоторая агрессивность; на высшем уровне — на первое место выдвигаются умение стратегически мыслить и оценивать ситуацию, ставить новые цели, осуществлять преобразования, организовывать творческий процесс подчинённых.

**Лидер – это кто?**

Лидерство возникает там, где есть потребность в инициативных действиях. Люди следуют за лидером прежде всего потому, что он в состоянии предложить им средства для удовлетворения их важнейших потребностей, указать нужное направление деятельности. Власть лидера основывается на хорошем знании подчиненных, анализе ситуации, определении ближайших и отдаленных последствий своих действий, стремлении к самосовершенствованию, способности вселять в подчиненных уверенность, сознание необходимости совершать те или иные поступки, ибо поведение сотрудников чаще всего отражает то, чего от них ждут.

Должность формально создаёт для руководителя необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает. Можно быть первым лицом в организации, но не являться фактически лидером, так как он не утверждается приказом, а психологически признаётся окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и показать выход из, казалось бы, безвыходных ситуаций.

Существует два типа лидеров:

*инструментальный* — в деловых отношениях;

*экспрессивный* — в межличностных отношениях (обычно наиболее уважаемый человек), который обычно сглаживает конфликты, напряжение, что повышает эффективность работы; в противном случае он может стать зачинщиком асоциального поведения. В качестве лидеров, как правило, выступают разные люди, но они больше других склонны к сотрудничеству и взаимной поддержке.

Человек, претендующий на место лидера, должен психологически стремиться к превосходству и действительно чем-то превосходить остальных, обладать чётким видением будущего и путей движения к нему. Лидерам приходится выполнять три основных **роли**:

Во-первых, это роль *координатора*, связывающего одну группу людей с другой и упрощающего диалог между ними. Эту роль фактический может играть номинальный глава фирмы, обеспечивающий и вдохновляющий действия людей, направленные на достижение целей фирмы. Это и *коммуникатор*, создающий возможность надежных непрерывных контактов между сотрудниками.

Во-вторых, это роль *информатора*, обеспечивающего прием, передачу и обработку различного рода информации. Эту роль может играть контролер, следящий за работой подчиненных, сравнивающий ее с поставленными целями. Ее может взять на себя распространитель идей, который в курсе всех изменений, влияющих на работу сотрудников, информирующий их об этом, разъясняющий политику фирмы. Это и представитель, разъясняющий значение и характер проблем другим подразделениям или партнерам.

В-третьих, это роль, связанная с *принятием решений*. Ее играет предприниматель, ищущий новые пути достижения целей и берущий на себя всю ответственность за риск, связанный с ними. Ее играет менеджер, ответственный за распределение ресурсов фирмы. Ее, наконец, играет представитель фирмы, ведущий переговоры с партнерами.

*Лидерство* - это искусство влияния на людей, вдохновения их на то, чтобы они по доброй воле стремились достичь неких целей.

Несмотря на то, что руководство — существенный компонент эффективного управления, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он или она влияют на других. Иногда эффективное лидерство может и мешать формальной организации. Например, влиятельный неформальный лидер может сделать так, что трудовой коллектив начнёт ограничивать выпуск продукции или производить товары или услуги низкого качества. Файли, Хаус и Керр *устанавливают различие между управлением и лидерством:* ''Управление можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчинённые выполняют предписанные им официальные поручения и решают определённые задачи. Лидерство же, наоборот, является процессом, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы''. Очень часто руководитель является лидером совершенно без всякой привязки к его или её формальной должности в иерархии. В некоторых ситуациях подчинённые могут даже вести за собой старших по должности.

**Женщина – плохой начальник**

Почему – то принято считать, что женщина не способна быть лидером?! Так в 1996 Д. Виткин издает “Правда о женщинах” (женщина – плохой начальник – это миф, придуманный мужчинами).

Считается, что...

* Женщины слишком мягки, нежны и заботливы, чтобы быть хорошими начальниками.
* Прежде чем стать начальником, женщина становится "стервой".
* Женщина не может одновременно заботиться о семье и руководить коллективом.
* Став матерью, женщина готова уйти с работы.
* Женщины больше, чем мужчины, пользуются больничными и отпусками.
* Женщины работают ради "кое-каких" денег - настоящие деньги зарабатывают мужья.
* Женщины на самом деле не хотят становиться начальниками - они боятся ответственности.
* Женщины не могут быть хорошими игроками в команде, и потому мужчины не принимают их в свои игры.
* Женщины не лояльны.

Правда же состоит в том, что...

* Женщины-руководители имеют более высокий рейтинг по сравнению с женщинами - исполнителями (данные приводятся на основании исследования более 19000 сотрудников 100 больших и малых предприятий (опрос ERIQ)). Мужчины-рабочие уважают женщин-начальников даже больше и ставят их выше начальников-мужчин.
* Женщины хорошо выполняют свою работу. Исследование показало, что женщины-руководители повсеместно проявляют себя личностями яркими, сильными, гибкими, устойчивыми, прямыми и способными работать много часов подряд. Кроме того, они самодостаточны и уверены в себе, им не требуется внешний контроль.
* Женщины могут играть в команде. Женщины-руководители примерно на 5% более, чем руководители-мужчины, склонны выслушивать мнение подчиненных - согласно опросу ERIQ, проведенному в 1998 году. Что касается лояльности по отношению к подчиненным, то результаты исследований показали, что 29% женщин и 22% мужчин считают, что женщины-начальники более лояльны к своим подчиненным. (60% женщин и 59% мужчин считают, что руководители обоих полов в этом равны).
* Женщины способны управиться и с семьей, и с работой. Подавляющее большинство - 94% из 100 работающих матерей, у которых дети находились дома, считают, что они хорошо справляются с обеими работами. Как это им удается? 39% считают, что они являются очень организованными людьми, 21% считают, что им в этом помогают мужья. Психологи согласны с тем, что хотя женщины и получают меньшую плату за равный с мужчинами труд, работа для них важна сама по себе, просто для самоуважения. На самом деле, работающая женщина с детьми менее подвержена риску депрессии, чем неработающая.

Таким образом, мы видим, что и мужчина и женщина способны достаточно хорошо справляться со своими обязанностями. Важным фактором лидерства является то, что он прекрасно чувствует и понимает психологические особенности партнеров, противников, умело их использует в официальных и неофициальных контактах. Убеждая других, он проявляет завидную гибкость и умение идти на компромисс. Помимо ролей, которые выполняет лидер, им свойственны психологические типы: *«игроки»* и *«открытые»*.

*«Игроки»* внешне выглядят эффектными, надежными, гибкими. Они умеют «пускать пыль в глаза», а поэтому быстро меняют позиции, следуя исключительно своим интересам. На деле они не умеют работать с полной отдачей и плохо справляются с проблемами.

*«Открытые»*  лидеры не столь заметны, но они последовательны; берутся за любые самые трудные дела, стремятся добросовестно во все вникнуть, чем завоевывают прочное доверие и уважение на долгое время. Они тоже гибки и действуют с учетом обстоятельств, но живут не сегодняшним днем, а устремлены в будущее. Именно они являются истинными лидерами, обладающими непререкаемым авторитетом у своих подчиненных.

 Считается, что преуспевающий лидер обладает почти магическим умением оказаться в нужный момент в нужном месте. Такое свойство не сваливается с неба, хотя в определенном смысле оно, как и талант свойственно не многим. Но талант без труда - ничто, поэтому лидер должен постоянно и упорно стремиться вперед, несмотря ни на какие преграды, упорно двигаясь к собственной цели.

**Искусство строить отношения.**

По своему характеру работа руководителя является управлением людей с целью получения конкретного результата. Работа по управлению людьми предполагает, что руководитель хорошо знает себя, свои способности и возможности. Он должен хорошо знать и своих подчиненных, их интересы на работе, да и вообще в жизни. Чем лучше руководитель все это знает, тем больше у него возможностей для успеха. Лидер отражает интересы коллектива, он следит за тем, чтобы конкретные действия каждого из его членов не противоречили общим интересам, не подрывали единство группы. Для этого необходимо быть настойчивым, испытывать потребности в переменах, уметь порывать с традициями, воспринимать новые идеи и новаторские решения, систематически ими пользоваться, прислушиваться к окружающим независимо от того, кто они, держать себя откровенно с коллегами, добиваться обратных связей, понимать позицию других, везде находить людей, представляющих хоть какой-то интерес для фирмы.

 Для всех ведущих компаний характерен принцип «не оставлять ни одного предложения, пусть даже незначительного, без ответа». С этой целью, например на фирме «Toyota» ведется ежемесячный учет предложений, которые рассматриваются на различные уровнях в зависимости от ценности предложения.

 Отличным примером этого может служить также политика фирмы IBM. Два раза в год там проводятся опросы общественного мнения. Это анонимные и добровольные опросы, охватывающие почти всех сотрудников IBM. Анкета, используемая в опросах очень объемная. Вопросы охватывают самые разные стороны жизни IBM - от оценки кадровой политики и дел фирмы в целом до зарплаты и условий труда на рабочем месте. По их результатам каждый руководитель готовит план действий по устранению выявленных недостатков и согласовывает его со своими подчиненными.

Общая обстановка в коллективе; уважение к мнению каждого сотрудника; понимание того, что любой сложный вопрос, решенный в одиночку или в узком кругу, не будет решен оптимально; готовность вынести всякий серьезный вопрос на коллективное рассмотрение - является основным условием творческого обсуждения. Наиболее яркая и выраженная форма творческого обсуждения – дискуссия. Но такое обсуждение не возникает само собой. Его надо готовить. К нему надо приучать коллектив, воспитывать в нем привычку к тому, что каждое мнение сотрудника - это ценность, что оно будет выслушано и не отброшено без аргументов, а либо опровергнуто силой фактов и доказательств, либо учтено и принято.

Следовательно, от нас требуется готовность строить такие отношения, которые бы, работая на решение стоящих перед коллективом задач, в то же время приносили нам удовлетворение. Одного только понимания другого человека недостаточно для организации отношений с ним. Что же тогда необходимо еще? Руководителю не мешает настроиться на соответствующие отношения с подчиненными, памятуя о том, что тем самым он демонстрирует им готовность и желание общаться, как бы предлагает себя в качестве партнера по взаимодействию, вызывая своих визави на аналогичные встречные шаги, побуждая их к обоюдности. "Если вы хотите внушать работающим у вас людям стремление хорошо трудиться и проявлять инициативу, - говорит Л. Якокка - нужно уметь внимательно слушать".

Выделяют несколько причин неумения слушать.

1. Отсутствие слова от мысли. Дело в том, что мы думаем значительно быстрее, чем говорим, нам скучно следить за смысловым содержанием речи собеседника, и фактически "выключаемся" из разговора или, что не лучше, перебиваем своего визави.
2. Стремление дать собеседнику желательный для него ответ. Вызывается это разными моментами: ситуация взаимодействия (жесткие ролевые отношения, нежеланием дискутировать, просто симпатией к собеседнику).
3. Неумение сиюминутную критику информации подчинить содержательному ее рассмотрению. Иными словами, вместо того, чтобы вначале выслушать собеседника, а потом услышанное подвергнуть всестороннему анализу и затем высказывать какие-то критические соображения на сей счет, мы начинаем с последнего этапа.
4. Сталкиваемся с плохо понимаемой информацией.
5. Испытываем антипатию к собеседнику.
6. Но вот причина, обусловленная чисто статусным моментом. Главным образом, руководящие лица полагают, что с вершины опыта и власти им и так все ясно и понятно. Поэтому попытки подчиненных что-то рассказать, объяснить, проходят мимо ушей шефа, особенно если еще расходятся в чем-то с его точкой зрения.

Итак, неумение слушать собеседника приводит к возникновению недопонимания в отношениях. В свою очередь недопонимание представляет собой некоторое препятствие на пути дальнейшего развития отношений, порождающие непонимание, а то и просто конфликт. Руководителям приходится прилагать немалые усилия для разрешения данных проблем. М. Вудкок и Д. Френсис предлагают ряд приёмов, способных, по их мнению, увеличить вероятность успеха: 1. Поставьте себя на место другого человека. Как он или она смотрят на мир? Что же значит быть в его положении? 2. Поразмыслите над тем, что интересует другого человека. Во что он или она вкладывают свои силы? О чём они говорят? 3. Установите, что влияет на поведение человека. Есть ли силы или обстоятельства, способные привести к переменам в нём? 4. Можете ли выяснить поведенческий образец, которому бы хотел следовать другой человек? 5. Работайте над созданием открытых отношений. Это приведёт каждого из вас к необходимости мириться друг с другом.

**Заключение.**

Попробуем обобщить те черты, которые характеризуют современного руководителя. Еще в начале двадцатого столетия начали впервые изучать управление – руководство и лидерство стало объектом исследования.

Однако только в период между 1930 и 1950 гг. было впервые предпринято изучение лидерства в крупных масштабах и на систематической основе. Эти ранние исследования ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики эффективных руководителей, с которыми мы уже знакомы.

Прежде всего, это глубокое осознание равноправия, равенства своих возможностей и способностей к участию во всех сферах жизни общества. Также нужно сказать несколько слов о личном имидже руководителя. Его составляют обстановка кабинета, одежда, внешность, поведение, аккуратность, вкус и т.п. Всё это в определённом роде представляют собой символы, которые должны соответствовать делам и положению фирмы. В служебных помещениях лучше подчёркивать равенство, например в приёмной стулья располагать в ряд, а не друг напротив друга, не увешивать кабинет фотографиями начальства и наградами.

Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчинённых и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации. Руководитель всегда должен быть готовым к переоценке суждений. В отношениях руководителя с подчиненными главную роль играет сам руководитель. Он должен уметь создавать благоприятную обстановку, располагающую к взаимопониманию. Беседы помогают установить отношение взаимного доверия, которое необходимо для руководителя в любой обстановке. Она также повышает деловые качества как руководителя, так и подчиненных. Беседы являются испытанным методом обмена информацией, необходимой для работы, и к тому же самым простым, доступным и результативным из всех известных методов. Знание и практическое применение лучших технических приемов проведения бесед помогают организовать дружный коллектив и его слаженную работу.

**Психологический практикум.**

***1. Кто вы – лидер или администратор?***

Для выполнения теста оцените правильность каждого утверждения по десятибалльной шкале, затем подсчитайте отдельно сумму баллов по чётным и нечётным позициям.

1. Члены любого коллектива должны сами выбирать себе руководителя.
2. Когда необходимо, я умею заставить людей ''крутиться''.
3. Люди доверяют мне свои личные тайны.
4. Все люди хотят власти, и я не исключение.
5. Я всегда вступаюсь за подчинённых, если к ним относятся несправедливо.
6. Я согласен с поговоркой: ''если лошадь везёт плохо, её нужно бить''.
7. Люди часто обращаются ко мне как к арбитру в своих спорах.
8. В интересах подчинённых, чтобы руководитель был непреклонен и даже безжалостен, и я стремлюсь быть таковым.
9. Я умею ладить с подчинёнными, даже если они мне не нравятся.
10. Главное для успеха руководителя — любыми путями заставить подчинённых выполнять работу, и мне это удаётся.
11. Я стремлюсь действовать в интересах коллектива в целом.
12. Я отдаю распоряжения всем подчинённым в одинаковой форме.
13. В интересах дела я могу использовать предложения подчинённых, даже если они противоречат моей позиции.
14. Я считаю, что хорош тот руководитель, которого подчинённые боятся.
15. Я помогаю подчинённым проявлять свои способности наилучшим способом.
16. Я против привлечения подчинённых к выработке решений, даже если они касаются непосредственно их, ибо это тормозит работу.
17. Мне удаётся привлекать на свою сторону тех людей, которые мне непосредственно не подчиняются.
18. Я всегда могу под угрозой неприятностей заставить людей подчиняться мне.
19. Я всегда выступаю ходатаем перед руководством от имени коллектива.
20. Я считаю, что основой успеха руководителя является единоначалие, и я его обеспечиваю.

Набранные баллы по нечётным - характеризуют, что вы склонны к лидерству, по чётным — к администрированию.

Если по каждой позиции Вы набрали менее 50 баллов, у Вас отсутствуют способности к руководству.

Степень развития администраторских или лидерских способностей определяется путём соотнесения суммы баллов, набранных по соответствующей позиции, к общей сумме баллов и умножения на 100%.

***2."Умеете ли Вы слушать?"***

Отвечайте искренне. Вы узнаете на сколько развита или не развито умение слушать.

1. Вам кто-то рассказывает забавный случай из своей жизни. Что Вы при этом делаете?

 а) Вам приходит на ум нечто аналогичное.

 б) Вы слушаете с интересом, но вскоре начинаете скучать.

в) Вы радуетесь за рассказчика, если события, о которых идет речь, приятные. Если же рассказанный случай не радостен, Вам становится за собеседника не ловко, и про себя Вы произносите: "И за чем он об этом говорит?"

2. Кто-то из пожилых родственников или близких Вам людей жалуется на плохое здоровье. Вам известно, причин для беспокойства нет (скажем, Вы знаете, что недавно пройдено медицинское обследование и ничего серьезного не обнаружено) Вы:

а) Лишний раз убеждаетесь, что пожилые люди склонны приписывать себе болезни, который у них нет.

б) Все-таки вызываете врача, демонстрируя заботу о близких.

в) Постараетесь проводить больше времени с этим человеком.

3. В компании друзей Вы обычно:

а) Берете на себя роль лидера.

б) Вставляете отдельные реплики, подливая "масла в огонь".

в) Разговариваете только с тем, кто Вам интересен.

4.К Вам обратились за советом. Но едва Вы начинаете говорить, Вас перебивают и приводят свои аргументы. Что при этом Вы делаете?

а) Молча слушаете.

б) Испытываете раздражение: за чем же тогда к Вам обратились за советом.

в) Настойчиво пытаетесь отстоять свою точку зрения.

5. Ребенок собирается Вам что-то рассказать, но Вы спешите: вот-вот начнется телепередача. Как Вы себя при этом ведете?

а) Слушаете не внимательно, продолжая заниматься своим делом.

б) Бросаете все дела и слушаете.

в) Просите ребенка найти другой момент для откровений.

6.Вы с приятелем сидите в кафе и невольно слышите разговор за соседним столиком. При этом Вы:

а) Прислушиваетесь к разговору, не перебивая спутника;

б) Прерываете беседу и начинаете слушать вместе;

в) Каким бы интересным не казался тот разговор, Вы забываете о нем, внимательно слушая только одного спутника.

7. Близкий Вам человек выглядит очень подавлено. При этом Вы:

а) Ждете, пока он сам расскажет в чем дело;

б) Пытаетесь узнать от общих знакомых, что случилось;

в) Спрашиваете: "Ты чем-то расстроен?"

8. Ваш друг жалуется, что Вы уделяете ему мало внимания. Вы отвечаете:

а) "Не говори глупостей, ты же знаешь, как я к тебе отношусь".

б) "Ничего не могу сделать. Сам виноват!"

в) "Давай лучше выясним наши отношения".

Подсчитаем очки.

1. 5 1 10

2. 5 1 10

3. 5 10 1

4. 10 1 5

5. 10 1 5

6. 1 10 5

7. 5 1 10

8. 5 1 10

 а б в

8 - 28 очков. Вы любите интересоваться чужими делами, легко поддаетесь эмоциям. Верите всему, что Вам говорят, и только потом понимаете, что Вас обвели "вокруг пальца". Вам надо быть более внимательным к другим людям.

29 - 49 очков. Вы очень отзывчивы к близким Вам людям, стараетесь быть им полезными, не скупитесь на советы. Остальные окружающие Вас вообще не интересуют. Задумайтесь об этом.

50 - 80 очков. Вы не эгоистичны, не навязчивы, не агрессивны, умеете внимательно слушать собеседника, в меру участвуете в разговоре. Даете возможность собеседнику высказаться. Все это заслуживает похвалы.

**Список литературы**

1. М.Хеннинг, А.Жарден Леди – босс,2001
2. Д.Виткин Правда о женщинах,1996
3. И.Кузьмин Психотехнология и эффективный менеджмент,1995
4. П.Друкер Эффективный управляющий,2002
5. А.Хилл Закон успеха,2001
6. www.monax.ru (Д. Пассент)
7. И.Мраченко Какой руководитель нам нужен?,1993
8. Н.Чуприкова Правила деловых отношений,2001
9. В.Веснин Практический менеджмент персонала,1998
10. С.Рубинштейн Теоретические вопросы психологии и проблема личности,1998
11. З.Фрейд Тотем и Табу,1998
12. Д.Карнеги Основные методы обращения с людьми,2001