МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ТОРГОВЛИ

**РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.**

Пермский институт Московского государственного университета коммерции.

**Кафедра менеджмента и права.**

#### Курсовая работа

**По курсу «Управленческая психология»**

### Тема: «Психологические аспекты деятельности руководителя »

Выполнена: студентом I курса группы МСИ-11

шифр 0208 Рискова Галина Ивановна

Преподаватель: Гранкина Нина Алексеевна

**Оценка:**

### Дата:

**Пермь 2001 год.**

###### Оглавление

Введение. 3

I. Теоретическая часть. 7

I.1. Психологический портрет руководителя. 8

I.2 Менеджерские характеристики эффективного руководителя. 15

II. Аналитическая часть. 18

III. Выводы и предложения. 23

IV. Приложения. 24

IV.1 Памятка - рекомендация руководителю по поведению и взаимоотношениям с подчинёнными (пути создания благоприятного психологического климата). 24

IV.2 Оценка эффективности деятельности руководителя. 29

V. Список используемой литературы. 32

# Введение.

Управление- совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации. Управление является древнейшей областью человеческой деятельности. Оно существует столько, сколько люди живут и трудятся сообществами. Только благодаря скоординированным действиям люди могли развиваться и создавать огромные материальные и социальные ценности.

Благодаря Анри Файолю управление стали считать особой специфической деятельностью. В этой связи возникла особая *прикладная междисциплинарная наука – «психология управления»*.

В психологии управления часто употребляется понятие «человеческий фактор». Человеческий фактор –это всё то, что зависит от человека, его возможностей, желаний, способностей.

Человек- важнейший ресурс производства. Эффективность использования всех остальных видов ресурсов определяется квалификацией и мотивацией человека-работника.

Важность человеческого фактора определяется тем, что возрастает роль человека и его возможностей в процессе управления различными объектами. Чем сложнее управление, тем больше растут требования к интеллектуальным функциям человека и другим психическим процессам, начиная от восприятия и внимания, и заканчивая ответственностью за человеческие жизни. Недоучёт человеческих факторов обычно приводит к тому, что на производстве увеличивается число производственных конфликтов, повышается текучесть кадров, увеличиваются сбои в работе, следствием чего являются потери в производительности труда.

В последнее время в практике кадрового отбора используются интеллектуальные тесты для психологической оценки личности(интеллектуальные тесты Кеттела, Айзенка). Методология выбора профессий для человека и профессионала для организации имеет много общего. Для каждой специальности существует перечень наиболее важных профессиональных качеств, без обладания которыми не будет профессионала. Чаще всего, опираясь на внешние характеристики, люди выбирают так называемые «модные профессии». Наибольшее количество случайных людей находится среди руководителей.

Начальник-это самый модный род занятий, который появился задолго до Homo Sapiens.Вожак, вождь, лидер, директор, председатель, руководитель подразделения, командир – вот далеко не полный перечень его имён.

Чем же отличаются эти люди от всех остальных? Какими качествами должен обладать человек, чтобы не просто ему нравилось, что он ими руководит.

Так *административная* деятельность опирается на универсальный набор личностных свойств, которые обеспечивают организаторские способности, умение подчинять и вести за собой людей, интегрировать трудовой процесс, принимать самостоятельно решения, осуществлять при этом соподчинённость по отношению к вышестоящим структурам. При этом часть специальность отходит на второй план и начинает играть второстепенную роль.

*Руководитель – это не профессия, это социально-производственная роль, общественная позиция человека в данном конкретном коллективе.*

Требования к должности могут совпадать с личностными установками и способностями, и тогда – это было для него, и для руководимых им людей. Но если он стремится к лидированию, а должность не соответствует его притязаниям,- это проявляется в неудовлетворённости человека своей работой и вызывает эмоциональную дополнительную напряжённость со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Если же он занимает должность руководителя, но по своим психо-диагностическим показателям (свойствам характера и способностям) не соответствует этой роли, то это проблема не только его личных амбиций, но и работоспособности всего руководимого им коллектива.

Большинство людей всю жизнь решают проблему, которая состоит в примирении двух одинаково важных тенденций: полностью сочетаться как личность, проявить себя, добиться всего задуманного и при этом не пойти в острый конфликт с обществом, жить в согласии с окружающими, не ущемлять их интересов. Мудрецы давно облекли эту проблему в формулу: «Если я не за себя, то кто за меня? Но если я только за себя, для чего я?» следуя такому выводу, большинство людей старается сохранить этот баланс таким образом, чтобы и самим проявиться, и других не обидеть.

Личностные свойства менеджера – это непростой, неоднозначный тип характера: наряду с живостью, общительностью, элементами артистичности, умением быть убедительными и настойчивыми, не теряя при этом теплоты эмоционального настроя.

Менеджер должен быть также осторожным, гибким, вовремя улавливающим настроение другого человека, умеющим не только наступать, но и с честью отступать, продолжив затем наступательные акции с других заново отработанных позиций.

Вот такое сложное сочетание казалось бы противоречивых свойств. Если у человека имеется хотя бы половина необходимых качеств из этого арсенала психологически важных свойств, и если он интеллектуально развит и достаточно уравновешен, у него есть желание посвятить себя такого рода деятельности, то остальное – дело тренированности и самосовершенствования.

***«Должность и сотрудник должны соответствовать друг другу, как перчатка руке: не жмёт и не морщит, удобно и красиво. Если деятельность по своим характеристикам совпадает с мотивационными, эмоциональными, познавательными и коммуникативными особенностями человека, то сам процесс трудовой активности приносит удовольствие или, по крайней мере, меньше утомляет и не вызывает негативных эмоций».***

***(Л.Н. Собчак)*** На мой взгляд, эта тема очень актуальна потому, что многие руководители со «стажем» не уделяют достаточного внимания психологическим аспектам своей деятельности. Не смотря на то, что они достаточно долго находятся на руководящих должностях, они не понимают причин, по которым их деятельность неэффективна, а причина этому недостаточные знания в области психологии управления персоналом.

В следующих разделах своей курсовой работы я подробнее раскрою спектр психологических аспектов деятельности руководителя. Эту тему курсовой работы я выбрала потому, что она имеет для меня большое практическое значение, т.к. я работаю руководителем 20 лет и ранее в учебных программах не было такой дисциплины. В своей работе руководитель опирался только на КЗОТ в части поощрения и наказания работников!

Поэтому, работая с литературой, я очень много познала нового, проанализировала свои плюсы и минусы, и, следовательно, совсем по-другому взглянула на роль руководителя и подчинённого. Я считаю, что руководителю нужно изучать эту дисциплину и самосовершенствоваться всю жизнь, это очень полезно и интересно и принесёт только положительные результаты.

# Теоретическая часть.

***«Я считаю, что о качествах менеджера надо судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно он может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая в единое целое».***

А.Морита

В теоретической части я раскрою психологические, чисто человеческие аспекты деятельности руководителя (менеджера) в современном предприятии.

В наше время фактор управленческой компетентности руководителя, включая её психологическую сторону, становится главным гарантом его профессиональной состоятельности.

Все мы работаем, и нам не безразлично, кто нами руководит. В этом разделе речь пойдёт не просто о руководителе вообще, а именно об эффективном.

Любая организация, предприятие может рассматриваться в двух планах: как формальная и неформальная. Соответственно двум этим организационным структурам присущи типы отношений людей: формальных и неформальных.

Отношения первого типа – должностные, функциональные; отношения второго типа – психологические, эмоциональные.

Руководство – это феномен, имеющий место в системе формальных отношений. Руководитель назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия, имеет право на применение санкций (как производственных, так и негативных). Роль руководителя заранее определена, оговорён круг функций. Социальное влияние в группе реализуется по официальным каналам, присущ момент известной субординации отношений. Руководство является средством координации, организации отношений членов коллектива.

Отношения второго типа – неформальные (психологические, эмоциональные). Во главе этих отношений в коллективе выдвигается лидер, как бы «один из нас». И не случайно, что лидерство способно переходить в руководство, руководитель становится лидером. Примеров такого рода трансформаций в прошлом и настоящем очень много.

Выбор критериев, позволяющих оценить деятельность «эффективного руководителя» не прост. В самом общем виде все возможные критерии эффективности подразделяются на два класса: психологические и непсихологические.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ |  | НЕПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Удовлетворённость членством в трудовом коллективе |  | Мотивация членов коллектива |  | Авторитет руководителя |  | Самооценка коллектива |  | Результативность коллектива |

К числу психологических критериев (перечисленных), относятся:

1. Удовлетворённость членов коллектива различными аспектами членства в нём (например, отношения с коллегами и руководителями, условия труда, заработной платы и т.д.).
2. Мотивация членов коллектива (речь идёт об их желании трудиться и стремлении сохранить членство в коллективе).
3. Авторитет руководителя в коллективе.
4. Самооценка коллектива (она касается целого ряда важных его характеристик и представляет собой общий итог успешности его функционирования).

На мой взгляд, руководитель считается эффективным, если возглавляемый им коллектив имеет высокие показатели по перечисленным психологическим и непсихологическим критериям групповой эффективности.

## I.1. Психологический портрет руководителя.

**Личность руководителя.**

Применительно к личности руководителя, можно воспользоваться классификацией, предложенной американским психологом М.Шоу (1971г.). следуя логике его рассуждений, личность руководителя можно «разложить» на три класса составляющих:

* Биографические характеристики.
* Способности.
* Черты личности.

Л.Якокка писал: «Если человек в возрасте 65 лет всё ещё может трудиться и хорошо справляется со своими обязанностями, почему он должен уходить в отставку? Вышедший в отставку менеджер долго работал в фирме и всё о ней знает. За много лет он немало постиг… Если человек физически здоров и горит желанием делать своё дело, почему бы не использовать его опыт и знания?». Но история развития предпринимательства показывает, что у истоков создания крупнейших промышленных гигантов современности нередко стояли очень молодые люди – А.Морите, А.Хаммер. Поэтому возраст руководителя не имеет значения.

Другая характеристика личности руководителя – пол. Не вызывает удивления послужной список женщины-современницы: директор, начальник, дипломат и т.д.

Трудно отыскать область жизни современного общества, где бы женщина не играла важной, иногда ключевой, роли. К моделям женского поведения проявляется в последнее время всё больший интерес. С точки зрения психологов, у женщин наблюдается больший интерес к отношениям между людьми, что рассматриваться как плюс с точки зрения эффективности руководства. Пока что трудно сказать, кто более эффективен в должности руководителя: мужчина или женщина.

В отличие от возраста и пола *социально-экономический статус и образование* для занятия менеджерской деятельностью *чрезвычайно важны.* Обстоятельство, что образовательный уровень играет важную роль в карьере руководителя, подчеркивают многие авторы (Л.Якокка, Р.Макнамара, А.Морита). В настоящее время в нашей стране многие руководители имеют дипломы по 2 специальностям (инженерные, экономические и социальные науки), подчёркивается знание иностранного языка.

Относительно стартовой площадки, то известны примеры покорения высочайшей вершины менеджмента руководителями по династии «отцы-дети», так и с очень низкой точки отсчета. И в этом смысле путь наверх в менеджменте не заказан никому.

**Способности.**

Способности делятся на общие – интеллект и специфические (знания, умения и т.п.). Интеллект от латинского *intellectus –*понимание, познание, в широком смысле – совокупность всех познавательных функций человека и восприятия до мышления и воображения.

Схематически возможная цепочка связи «интеллект руководителя – эффективность руководства», включая промежуточные переменные, отображена на рис.2. Вот один из реальных вариантов интерпретации содержания этого рисунка: недостаточная мотивация и опыт руководителя, слабая поддержка его со стороны подчиненных (группы) и напряженные отношения с вышестоящим начальником имеют своим следствием снижение влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности.

Рис.2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Интеллект руководителя | **+** | мотивация | **+** | опыт | **+** | Отношения с вышестоящим начальством | **+** | Отношения с группой | **+** | Эффективность руководства |

|  |
| --- |
| Факторы, снижающие влияние интеллекта на эффективность |

По терминологии известного психолога Б.М.Теплова, существует не менее нужный руководителю практический интеллект. Сегодня эти мысли чрезвычайно актуальны. Они помогают лучше уяснить, почему выдающиеся по показателям академической успеваемости выпускники японских университетов зачастую далеки от успехов в менеджерской карьере. Все дело заключается в том, что в функции менеджера работа приближена к практической, а в учебной деятельности студента – преимущественно теоретического правления. Отсюда и разница в требованиях, предъявляемых разным составляющим интеллекта: уму практическому и уму теоретическому.

Для руководителя просто необходимы специфические способности личности, которые важны для успешного выполнения управленческой деятельности, это *специальные умения, знания, компетентность, информированность.*

**Черты личности.**

В справочнике Р.Стогдила (1974г.) отобраны наиболее часто упоминаемые личностные черты, обуславливающие эффективность руководства.

К их числу относятся:

* Доминантность;
* Уверенность в себе;
* Эмоциональная уравновешенность;
* Стрессоустоичивость;
* Креативность;
* Стремление к достижению;
* Предприимчивость;
* Ответственность;
* Надежность в выполнении задания;
* Независимость;
* Общительность;

*Доминантность*, что в переводе с английского означает «господство», «преобладание», «влияние». Речь идёт о доминантности как о стремлении руководителя влиять на подчиненных. Для руководителя крайне необходимо обладать этой чертой (чертой лидера). Для её реализации недостаточно одной только опоры на властные, должностные полномочия, записанные за соответствующей менеджерской ролью. Специалисты в области управления Г.Кунц и С.О’Донелл подчеркивают, что если подчиненные руководствуются только правилами и потребностями, установленными руководством, они могут работать на 60-65% своих возможностей. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство. Для этого необходимо подключить систему психологических, неформально-организационных связей. Только в этом случае руководитель имеет шанс рассчитывать на стопроцентную отдачу подчиненных.

Следующей в наборе личностных черт руководителя называется *уверенность в себе.* Что означает для подчиненного уверенный в себе руководитель? Это прежде всего то, что в трудной ситуации на такого руководителя можно положиться: он поддержит, защитит, явится той «спиной», которая прикроет. Словом, при таком руководителе легче думать о завтрашнем дне, он придаёт определённый психологический комфорт, обеспечивает и повышает мотивацию к выполнению задания.

Руководителю просто необходимо иметь контакты с другими руководителями равного или более высокого ранга, ведение переговоров с ними, в том числе в контексте деловой, предпринимательской инициативы.

Родственные личностные черты руководителя – его *эмоциональная уравновешенность и стессоустоичивость.*

Руководитель должен контролировать свои эмоциональные проявления. Его постоянно окружают люди, и со всеми из них независимо от настроения и личного расположения у него должны быть ровные, деловые отношения. К тому же эмоциональная неуравновешенность может снижать уверенность человека в своих силах, а тем самым и его деловую активность. Но руководитель живой человек и как все люди он может предаваться унынию, раздражаться, негодовать. И поэтому крайне необходимо чередовать время труда и отдыха, иметь разносторонние интересы, отводить достаточно времени для занятий физическими упражнениями, общению с друзьями и близкими людьми, увлечения всёвозможными культурными хобби. Именно такие мероприятия являются наиболее действенными способами релаксации, снятия нервного напряжения, мобилизации работника управленческой сферы. Ни в коем случае нельзя «расслабляться» с помощью алкоголя, так как это временное, кажущееся «расслабление» приводит к потере здоровья и деградации личности.

На мой взгляд очень важна черта личности эффективного руководителя – *креативность,* в буквальном переводе с английского – «творческость», способность к творческому решению задач. В этом плане вновь сталкиваемся с проблемой интеллекта руководителя, о практическом интеллекте, решении практических задач, наиболее типичных для деятельности руководителя. Особенно необходима эта черта для инновационной деятельности. Ведь именно в этой деятельности руководитель выступает как творец, архитектор. В этом плане руководитель должен видеть элементы новизны, творчества в деятельности других людей, в частности, подчиненных и поддерживать их начинания.

Следующие две личностные характеристики эффективного руководителя – *стремление к достижению и предприимчивость,* на мой взгляд близки друг от друга.

Обе черты необходимы руководителю в условиях рынка. В тесной связи с ними друг от друга.

Обе черты необходимы руководителю в условиях рынка. В тесной связи с ними находится склонность личности к риску. В западных изданиях риск рассматривается как культурная ценность. В стремлении к достижению отражена человеческая потребность в достижении цели. В таких ситуациях люди оказывают предпочтение брать на себя ответственность в решении проблемы. В этом случае люди не подвергают себя слишком большому риску, а ставят перед собой достаточно умеренные цели, стараясь, чтобы риск в значительной мере был заранее просчитан и предсказуем. Последнее удаётся далеко не всегда, о чем говорят сами руководители. «Известная степень риска совершенно необходима, -считает Л.Якокка.- Иногда следует пойти на риск, а потом по ходу деле исправлять допущенные ошибки.

Люди, имеющие потребность в достижении цели, хотят конкретной обратной связи, информирующей их о том, насколько успешно они справляются с заданием. Как следствие, они великолепно чувствуют себя в деловой жизни: ведь она постоянно создаёт ситуации с чёткой информацией о достижении успеха.

Для руководителей, отличающихся выраженной потребностью в достижении цели, деньги сами по себе редко означают большую ценность. Гораздо чаще они важны как показатель успеха. Бизнес доставляет им удовольствие потому, что оно постоянно стимулирует, требует ежедневной концентрации всех умственных способностей для решения бесконечного количества разнообразных проблем, начиная с мельчайших деталей и кончая принципиальными решениями.

Ещё две довольно родственные личностные характеристики – *ответственность и надёжность в выполнении задания.*

Дефицит этих деловых качеств постоянно ощущается в деловой жизни. Мы пожинаем плоды многолетней удручающей безответственности наших руководителей разных рангов и в экономике, и в экологии, и в морали. Между тем когда-то в России ответственность т надёжность были визитными карточками предпринимателей. Под честное слово заключались немалые сделки и не дай бог нарушить взятое обязательство: провинившегося ждали большие неприятности, прежде всего финансовые, с ним просто переставали иметь дело.

К показателям эффективности работы руководителя относится ещё один аспект реализации ответственности и надёжности – это *качество продукции,* выпускаемой под его руководством.

Несомненно, важной личностной чертой руководителя, обеспечивающей ему успешность действий в различных сферах жизни социальной организации, в том числе при принятии ответственных решений, является *независимость.*

Как бы хороши не были консультанты, какие бы советы ни получал руководитель от окружающих его людей, *конечное решение он должен принимать сам.* Чем самостоятельнее ведёт себя руководитель в управленческом процессе, тем больше проявляется его независимость, что не исключает необходимости прислушиваться к мнению коллег, если в нем содержится рациональное зерно. Главное, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, своё профессиональное и человеческое лицо и поддерживал это свойство в подчиненных. Но волюнтаризм, самодурство лежит совершенно по другую сторону практики современного эффективного менеджмента.

И последняя рассматриваемая мною черта личности эффективного руководителя – *общительность.*

Некоторым руководителям приходится очень много общаться со своими коллегами и подчиненными (до ¾ рабочего времени). По мнению авторитетного Л.Якокки главная причина по которой способным менеджером не удаётся карьера, кроется в том, что они плохо взаимодействуют со своими коллегами и подчиненными. «Я знаю человека, - говорит Л.Якокка, -всю жизнь проработавшего в автомобильном бизнесе. Он высокообразован, отличается высокой организованностью. Он блестящий стратег, один из самых крупных специалистов своей компании. И тем не менее его никогда не назначали на высшие посты, и только потому, что он не умел обращаться с людьми».

Фраза «у него не ладятся отношения с людьми» - не для руководителя.

Итак, я проанализировала ряд важных личностных черт, способствующих эффективности руководства. Разумеется, с готовым набором этих черт, человек не рождается. Все они представляют собой уникальный сплав как природных особенностей человека, так и социально – исторических условий его жизни.

Безусловно, формирование этих черт в немалой степени могут способствовать и специальный психологический тренинг, и самоконтроль личности. Но главное состоит в том , *чтобы у руководителя было желание самосовершенствоваться,* отчётливое понимание необходимости ежедневно, ежечасно «строить» свою личность.

## I.2 Менеджерские характеристики эффективного руководителя.

Искусство менеджмента в Японии и Финляндии достигло высочайшего уровня. Эта информация отражена в монографии Г.Коно. из этой информации хочется выделить некоторые менеджерские характеристики руководителя.

*Широта взглядов, глобальный подход* – характеристика, указывающая на важность наличия у руководителя широкого видения проблем, выходящего за рамки задач данной конкретной фирмы. Руководители высшего звена должны видеть связь между должны видеть связь между организацией и обществом и думать о том, что можно сделать для общества. Эта особенность менеджера предполагает преодоление им узкого, технократического понимания своих задач, формирование у него чувства ответственности не только за экономические, но и социальные, экологические, нравственные последствия своей деятельности. Кроме того, глобальный подход предполагает выработку транснациональной стратегии функционирования организации на мировом рынке.

*Долгосрочное предвидение* противостоит склонности некоторых руководителей «зарываться в текущих проблемах» и упускать из вида перспективу развития организации в условиях меняющейся рыночной коньюктуры, технологического прогресса, и т.д.

*Решительность* руководителя. При всём обилии информации, руководителю нужно свести всю эту информацию воедино, составить расписание работ и действовать.

Вряд ли следует как то обосновывать и обсуждать необходимость упорной *работы и непрерывность учебы менеджера.*

Как результат самосовершенствования руководителя – *умение чётко формулировать цели.*

У руководителя должна быть *готовность выслушать* мнение других, а особенно – подчинённых. В этом качестве означает удовлетворение важной социальной потребности последнего – потребности в уважении.

Д.Карнеги советует: «будьте хорошими слушателями. Поощряйте других говорить о самих себе». Мнение других людей может послужить полезным источником получения информации, необходимой при понятии управленческих решении.

*Беспристрастность, бескорыстие, лояльность.*

Пристрастность руководителя многим из нас хорошо знакома. При смене руководителя зачастую меняется и состав коллектива вплоть до увольнения добросовестных, инициативных работников. А на ключевые посты приходят «свои люди» даже с более низкими качествами. Между тем, в беспристрастности руководителя кроется важный ресурс эффективности кадровой политики организации, её *социальной выживаемости.*

Как качество, *лояльность* воспитывается в передовых компаниях Японии, других странах и приносит свои положительные результаты. Это дух единения.

Говоря относительно способностей руководителя *полностью использовать возможности сотрудников и создавать коллектив с гармоничной атмосферой в нем, уместно привести следующее высказывание А.Мориты:* «Я считаю, что о качествах менеджера надо судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно он может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их в единое целое».

Каждый руководитель должен *заботиться о повышении компетентности тех, кем он руководит,* работать в коллективе как преподаватель, создавать положительную среду для учёбы, помогать другим в развитии их карьеры.

*Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.* Сложные проблемы во всё большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение и реализацию. Поэтому руководитель должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

К вышеперечисленным качествам руководителя следует добавить следующее.

*Личное обаяние и здоровье.* Так как эффективное руководство тесно связано со здоровьем.

*Умение правильно использовать своё время.*

*С уважением относиться к культуре других стран, других народов.*

В заключении теоретической части хочется ещё раз повторить главную мысль.

Людей, которые рождаются лидерами, талантливыми руководителями, мало. Но стать таким можно. Мудрый руководитель понимает, что главное, чем он располагает,- это его подчиненные. Им он и отдает предпочтение перед другими людьми. Руководитель добивается чего-либо только благодаря своим подчиненным. А поэтому одна из главных задач руководителя – умение разбираться в людях, их знаниях, особенностях характера, настроениях…

«Менеджмент –это развитие, воздействие на людей» - так много лет назад сказал Лоуренс Эппли, президент Американской ассоциации управления. И добавить к этому нечего.

# Аналитическая часть.

В конце 2000 года я была в командировке в г. Москве. Цель командировки – посещение Торгового дома «Русь-импорт» с целью изучения предлагаемого ассортимента реализуемых элитных вин и заключения договоров на поставку продукции.

По ходу знакомства с коммерческой организацией я имела возможность пообщаться с его сотрудниками и тем самым посмотреть на работу службы персонала с позиции отдельного рабочего места. Должна признаться, что многое здесь достойно восхищения – и персонал самой службы, и филигранность работы, выполняемой ими, и открытость во взаимоотношениях.

Частью знакомства с фирмой «Русь-импорт» было знакомство с службой персонала, руководителем которой является Игорь Евгеньевич Дудник.

Несмотря на свою занятость, Игорь Евгеньевич уделил нашей (я была не одна) беседе о своей организации большое внимание. По всему было видно, что этот человек отдаёт своей компании очень много энергии, сил, знаний. Работает творчески, решает поставленные задачи по работе с персоналом, добивается успеха фирмы через главные ресурсы фирмы – людей, работающих в ней.

Игорь Евгеньевич обладает чертами характера и свойствами личности – тактичность, высокий интеллект, искренность, порядочность, уравновешенность, ответственность и др. Эти же черты были названы и его подчиненными.

В аналитической части моей курсовой работы я хочу описать методы работы с персоналом в этой организации.

Игорь Евгеньевич Дудник – руководитель службы персонала «ТД Русь-импорт» знакомит нас с опытом работы отдела человеческих ресурсов коммерческой организации.

Сама фирма уникальна. На выставочном стенде, который нам продемонстрировали, элитные вина из 15 стран мира – крупнейших производителей этой продукции. Каждая третья бутылка французского, испанского, итальянского вина на полках московских магазинов имеет контр этикетку Торгового дома «Русь-импорт».

На наш вопрос: «Для того, чтобы обеспечить высокое качество, необходим соответствующий персонал. Как давно вы возглавляете службу персонала? Что собой представляет служба, которую вы возглавляете?».

В Торговом доме «Русь-импорт» я работаю недавно – 8 месяцев. А вообще в той или иной степени работой с персоналом я занимаюсь с 1992 года. Изучением же людей я занимаюсь практически всю свою жизнь. С 21 года мне пришлось руководить людьми. Последние 17 лет я профессионально занимаюсь психологией, тренингами, работой в сфере управления людьми. Кадровая служба, которую я возглавляю, состоит из 8 человек. На наш отдел кроме делопроизводства и учёта, ложится дополнительная нагрузка, связанная с анализом социологических данных кадрового состава. Эта работа налажена на так давно, а результат уже очевиден. Мы получили очень интересные данные: кто приживается у нас в компании, а кто нет. Выявлена определённая закономерность: люди с гуманитарным образованием, как правило, в нашей компании не приживаются. Наша работа очень технологична, очень алгоритмизирована. И для того, чтобы хорошо работать, нужно мыслить по определённому алгоритму. Если мышление более гуманитарное, более интуитивное, то очень трудно работать в такой системе.

После 1,5 лет работы в нашей системе менеджер в нашей системе чувствуется усталость от того, что он ежедневно выполняет одну и ту же технологическую операцию. Он начинает искать себе применение в более высокой сфере карьерной лестницы либо стремится поменять род деятельности. Если человек достоин, стремимся его выдвинуть на вышестоящую должность, либо дать самостоятельный проект, либо возложить на него дополнительные обязанности, которые позволят ему работать более продуктивно. Возможны и другие варианты. Компания заинтересована в том, чтобы её сотрудники как можно больше работали в её стенах. Каждые полгода мы подаём генеральному директору списки кадрового резерва.

Мои наблюдения показывают, что во многих фирмах, изначально зарождавшихся как маленькие структуры, каждый человек выполнял множество функций, был «универсальным солдатом» и в первую очередь это касалось менеджеров. Помню из своего опыта работы в такой фирме: когда возникала потребность, мы во главе с владельцем компании бежали на склад разгружать очередную фуру. По мере развития фирмы, на руководящие должности выдвигали таких «универсальных бойцов», преданных компаний прошедших с ней самые трудные времена становления. *Становясь руководителем, старые сотрудники сохраняли менталитет «универсального солдата».* К сожалению, очень многие компании, выросшие из небольших коллективов в большие структуры, сохраняют тот же стиль, когда у работников нет чётко сформулированных обязанностей и четко поставленных задач. Когда менеджеры не *управляют* сотрудниками своих подразделении, а, по сути, являются старшими специалистами, выполняя львиную долю работы своих подразделений. В результате такие люди очень часто просто *не умеют* управлять, не понимают психологии подчинённого человека и малых групп. Вместо того, чтобы ставить задачу, при необходимости учить человека, контролировать исполнение, им проще самим сделать работу. Как часто приходится слышать: «Да мне проще и быстрее сделать самому, чем заставлять их работать как надо». Это психология не менеджеров, а специалистов.

*Настоящий менеджер никогда не станет выполнять работу, которую может выполнить его подчиненный.*

В идеале начальник так должен организовать работу, чтобы освободить себя от всех рутинных операций для выполнения только задач стратегического планирования, контроля, организации работы подчинённых и решения только тех вопросов, которые выходят за рамки компетенции его сотрудников.

Мы пытаемся добиться того, чтобы менеджер в каждую секунду понимал, чем занимается его подчинённый, контролировал, ставил задачи и заставлял подчиненного выполнять то, что необходимо. Возникает четкое разграничение – менеджер и специалист. Специалист должен работать, менеджер – управлять. Пусть лучше человек остаётся хорошим специалистом, чем плохим менеджером.

Наша служба в фирме называется служба персонала, а не отдел кадров потому, что мы стараемся работу по управлению человеческими ресурсами выстроить строго технологично мы принимаем людей, которые действительно способны работать, выполнять задачи и при этом творчески подходить к выполнению своих обязанностей. Квалификация людей и аура, *корпоративный дух*, то, что удалось создать на предприятии. Вот этим мы, наверное, всё-таки сильны.

В нашей фирме кандидаты на важные, ключевые должности обязательно проходят психологическое тестирование. Основные критерии – стрессоустоичивость, умение работать в условиях дефицита времени и в неопределённой ситуации. Для каждой профессий сформированы ключевые требования, которым должен соответствовать человек. Рынок алкогольной продукции весьма специфичен. Потому, чтобы попасть после отбора человеку на ключевую должность, мы сначала его «растим», обучаем. В нашей службе прекрасные сотрудники. Рядом со мной работают замечательные люди. И сама атмосфера нашей службы доброжелательная, и людям приятно, комфортно работать в этих условиях. Во-вторых, работа у нас очень интересная. Она построена таким образом, чтобы человеку всегда было интересно её выполнять, чтобы не было рутинности, привыкания.

Мы периодически даём человеку возможность попробовать силы в других направлениях управления персоналом, хотя это очень и очень сложно, так как резервов у нас мало, каждый сотрудник на вес золота.

Мы стараемся мотивировать людей, чтобы им было интересно работать. Сейчас у нас некоторые сотрудники получают второе высшее образование. Фирма предоставляет для этого кредиты. Регулярно наш отдел проводит аттестацию, в процессе которой сотрудники предлагают направления, которые им было бы интересно освоить параллельно. Мы стараемся давать им такую возможность. У кого-то есть свои идеи. Если эта идея получает должную оценку у руководства компании, мы даём человеку возможность её реализовать.

У нас в компании нет категорических запретов. Но у нас есть этические ограничения, которые мы сами разработали. Мы никогда не обсуждаем в присутствии посторонних людей внутренние дела кадровой службы. Мы никогда не обсуждаем с сотрудниками компании приказы и распоряжения, которые издаём. Категорически запрещено нашим сотрудникам давать резкий и недоброжелательный ответ или консультацию любому человеку, который к нам обращается. Сотруднику запрещается заниматься своими делами, если есть посетитель. То есть в первую очередь мы решаем проблемы сотрудника, который к нам пришёл, после чего в оставшееся время решаем свои проблемы. Моим сотрудникам, к сожалению запрещён «джинсовый день», который разрешён другим сотрудникам по пятницам. Мы обязаны находиться в достаточно строгой форме одежды. Вот основные ограничения.

О праве наших сотрудников на ошибку. У нас в компании любой менеджер имеет право на ошибку, если только она не вызвана недобросовестностью, некомпетентностью в работе. Если ошибка была результатом неверного понимания ситуации, учета не всех факторов, если сотрудник взял на себя ответственность, которая вышла за рамки его компетентности, и при этом старался сделать работу, но не получилось, за это в кампании не наказывают.

Если же это стало результатом того, что сотрудник, наоборот, не пожелал в нужный момент взять на себя ответственность, не пожелал принять решение, когда этого требовали обстоятельства, побоявшись ответственности, либо просто не знал вопрос, который был обязан знать, такой ошибки никто не простит, потому что она вызвана недобросовестным отношением к работе.

Миссия нашей компании – нести культуру винопития в России. Дело в том, что исторически Россия больше ориентированна на потребление крепкого алкоголя. Традиции культурного винопития в России практически утрачены. Наша компания занимается не только импортом качественных вин и привитием вкуса у россиян к хорошему вину, которое приносит удовольствие, а не алкоголизм, но и обучением, проведением многочисленных занятий. Это крупнейшая наша проблема: «мы учим наших клиентов, которые покупают вино. Учим специалистов, как продавать вино, как рассказывать о его достоинствах, какое вино к чему подают, чтобы они могли дать квалифицированный совет покупателю.

Вот такой разговор состоялся с руководителем службы персонала Торговый дом «Русь-импорт» Игорем Евгеньевичем. В зависимости от специфики деятельности организации, руководитель должен найти свои путь решения психологических проблем, работе с персоналом для достижения наилучших конечных результатов и выполнения миссии. Решая эту психологическую проблему через сотрудников организации, всегда нужно помнить о потребностях и нуждах этих сотрудников.

# Выводы и предложения.

На основании всего вышеизложенного и работе, предшествующей непосредственному выполнению курсовой работы (с литературой, материалами периодической печати, наблюдениями в торговом предприятии, социально-психологического наследования) считаю необходимым сделать следующие выводы:

* + Всё больше и больше людей начинают понимать, что отношения между людьми (в частности между руководителем и подчиненным) являются не частью управленческой деятельности, а это, собственно, и есть управление как таковое, так как ни одно предприятие не может «работать» без человека;
  + Управление – это не совокупность видов деятельности, один из которых отношения между людьми. Управление и есть умение общаться с людьми;
  + Не следует приходить к выводу, что руководитель стал непревзойденным: работа над собой должна быть не эпизодической, а постоянной. И только это принесёт успех;
  + Огромное (ничем не заменимое) значение имеет личность руководителя, его черты, качества. А они подчас тоже нуждаются в корректировке, совершенствовании;
  + В работе руководителя нет мелочей, об этом следует помнить постоянно тем, кто уже стал руководителем или готовит себя к этой работе;
  + Приложение, включающее в себя ряд практических материалов, направлено на то, чтобы помочь руководителю (особенно начинающему) в самооценке, в совершенствовании, в достижении успехов.

***«Дорогу осилит идущий»***

# Приложения.

## IV.1 Памятка - рекомендация руководителю по поведению и взаимоотношениям с подчинёнными (пути создания благоприятного психологического климата).

***Цель памятки*** – дать дружеские советы руководителю, особенно начинающему. Это своеобразное краткое пособие по улучшению стиля и методов руководства любым участком работы (коллективом).

Материал памятки ни в коей мере не является сборником готовых рецептов на все случаи жизни, но он может быть использован и для беседы, и для проведения классного часа, и студентом-заочником при подготовке к экзамену, и в жизни каждого из нас.

### Введение.

Социально-психологические качества руководителя позволяют ему устанавливать и поддерживать хороший деловой и психологический контакт с подчинёнными вышестоящими и нижестоящими руководителями и общественными организациями, а так же создавать благоприятный психологический климат и настрой в коллективе.

К числу основных социально-психологических качеств следует отнести:

* Чувство коллективизма;
* Коммуникабельность;
* Инициативность;
* Самообладание;
* Чувство эмпатии.

***Чувство коллективизма*** основано на глубоком понимании коллективной природы общества, его производства. Это чувство коллективизма как социально-психологическая категория, как органическое свойство личности.

Если у вас (руководителя) отсутствует это свойство, то это не может способствовать формированию у него других позитивных социально-психологических качеств.

***Коммуникабельность*** (общительность) – способность руководителя легко и быстро входить в деловой и психологический контакт с людьми, что позволяет оперативно решать вопросы, требующие его личного участия. Словом, для руководителя важно уметь находить правильные взаимоотношения с подчинёнными, взять верный тон общения. Подчинённые должны чувствовать себя не слепыми исполнителями воли руководителя, а соучастниками общего процесса. И здесь искусство руководителя состоит в том, чтобы уметь быть старшим среди равных. А это значит, что он прежде всего должен использовать методы разъяснения, убеждение и лишь в крайнем случае – властные методы.

***Инициативность.*** Это понятие очень многогранно. Это: и выдвижение новых идей по совершенствованию производства труда и управления, и улучшение бытовых условий подчинённых, и совершенствование методов воспитательной работы, и многое другое. Особенно велико значение этого качество в век научно-технической революции. Инициатива должна быть направлена на поиски и использование наилучших методов реализации государственных планов и программ, а также быть своевременной и реально осуществимой.

***Самообладание*** является важным качеством руководителя в его отношениях с людьми. Самообладание помогает руководителю успешно разрешать конфликты, возникновение которых практически неизбежно. Рассудительность , умение убеждать людей, найти справедливое решение в интересах дела и восстановление нарушенного нормального психологического климата в коллективе все это и составляет непреходящую ценность качества самообладания.

И осталось сказать о ***чувстве эмпатии***, т.е. сочувствие, сопереживании, умении поставить себя на место другого. Без них сегодня не прожить никому, а уже тем более руководителю.

Вот это совокупность социально-психологических качеств, которыми должен соответствовать современный руководитель. Он является эталоном, которому осознанно или неосознанно подражают подчиненные.

### Заповеди

### (помни, руководитель!!!)

Из огромной массы рекомендаций, советов следует выделить следующие:

* Никогда не считайте, что ваши организационные методы самые лучшие. Одним из главных принципов должен стать такой: всё можно сделать лучше, чем было до сих пор.
* Никогда не начинайте работу, если цель её и задачи не определены чётко;
* Помните слова великого Синеки: «Кто не знает, в какую гавань плывёт, для того нет попутного ветра».
* Работайте по чёткому и конкретному плану (чрезмерно общий план практически не выполняется);
* Помните, что из трёх зол: ошибка, перестраховка, бездеятельность, наименьшее – первое. Не боитесь ошибаться: поняв ошибку её можно исправить. А перестраховка и бездеятельность лишат вас авторитета;
* Развивайте в себе чувство самоконтроля эмоции, вырабатывайте привычку сдерживаться, не терять самообладания. Ещё Гораций заметил: «Гнев есть кратковременное безумие».
* Задания и распоряжения отдавайте в спокойном тоне, сформулировав их четко, полно и конструктивно;
* Помните, что плохой руководитель знает, что надо делать, а хороший показывает, как это сделать;
* Помните, что основой здоровых отношении с подчинёнными является взаимное уважение. Несправедливость ведёт к потере уважения;
* Умение отыскивать рациональное зерно даже в недоброжелательной критике в ваш адрес. Леонардо да Винчи считал, что «противник, ищущий ваши ошибки, полезнее, чем друг, желающий их скрыть»;
* Если кто-то из подчинённых высказывает мнение, противоречащее вашему, - критикуйте мнение, а не автора его;
* Не забывайте назначать ответственного за работу и спрашивать с него за её качество;
* Не забывайте о поощрениях и наказаниях. Будьте внимательны, как правило, взыскания и поощрение должны оказывать влияние не только на того, кому они предназначаются, но и на коллектив;
* Беседую с подчинёнными, не позволяйте себе просматривать не касающиеся беседы бумаги, не извинившись перед ними, отрешённо смотреть в окно, барабанить пальцами по стеклу, выражая нетерпение;
* Говорите с людьми не по должности, а по душе. Проникновенность и сердечность разговора с подчинёнными оказывает на последних сильное воздействие;
* Умейте подбирать и воспитывать кадры. Выбор и обучение умелого подчинённого – всегда более благоразумная задача, чем выполнение дела самим;
* В отношениях с подчинёнными не дайте захватить себя в плен личным симпатиям и антипатиям. Пусть высшим критерием оценки подчинённого и вашего к нему отношения являются интересы дела;
* Нельзя давать обещаний, если нет уверенности, что они действительно будут выполнены. Слово руководителя должно быть гарантией обещания;
* Чувство юмора – существенное качество для руководителя. Шутите сами и позволяйте шутить подчинённым. Беззлобная, доброжелательная шутка создаёт обстановку доверия, делает труд более лёгким, привлекательным и производительным. Помните, что в ряде положений можно скорее добиться успеха шуткой, чем строгостью или официальностью.
* Стремитесь как можно меньше говорить «я», а больше «мы». «Я» - последняя буква не только в алфавите, но и в коллективе.
* Выступая помните:
  + - в пять минут можно изложить самую сложную мысль: суть – одна минута, подтверждение (цифры, комментарии)- четыре минуты.
    - Речь, не законченная предложениями – пустая трата времени.

*Итак , успехов вам!*

### Кодекс культуры взаимоотношений руководителя с членами трудового коллектива.

* Не кричи, кричащего плохо слышно;
* Без надобности не вмешивайся в дела подчинённых;
* Готовность отказаться от своего неверного решения важнее ложного престижа;
* Знание возможностей своих сотрудников – достоинство и преимущество хорошего руководителя;
* Умение сочетать требовательность с тактичностью – предпосылка здорового морально-психологического климата коллектива;
* Умей говорить «нет»;
* Культурный человек здоровается первым;
* Будь самокритичен;
* Будь внимателен к хвалящим тебя, ищи мотивы их действий;
* Руководитель не обижается – он анализирует;
* Всегда своевременно благодари подчинённого за хорошую работу;
* Объектом критики, как правило, должна быть плохо выполненная работа, а не личность исполнителя;
* Критика ошибок подчинённых не должна убивать у них чувства самостоятельности;
* Критика не должна разрушать доверия между руководителем и подчинёнными, но ради доверия нельзя замазывать промахи и упущения в их работе;

### Семь правил риска.

* 1. Помните, что жизнь это всегда выбор. Поэтому принимая решение либо Вы продвигаетесь вперёд, ибо… будете отброшены назад.
  2. Принимая решение, думайте, просчитывайте все возможные ходы, насколько это можно вперёд, на перспективу.
  3. Если это возможно, то соберите дополнительную информацию, посоветуйтесь, но не затягивая, принимайте решение только сами.
  4. Бойтесь стереотипов, не бойтесь думать и действовать рискованно!
  5. Помните древнюю, как мир, заповедь: «утро вечера мудренее». Поэтому, если это возможно, отложите принятие решения до следующего утра.
  6. Принимайте решения не только лучшее, но и выполнимое.
  7. Чаще работайте на пределе своих способностей и Вы достигните успеха.

## IV.2 Оценка эффективности деятельности руководителя.

Предлагаемый тест дает возможность оценить целый ряд факто­ров, на основании которых экспертами может быть составлено мне­ние об эффективности работы конкретного руководителя. В боль­шей степени он пригоден для оценки руководителей среднего звена управления.

При заполнении теста приводим следующую инструкцию: "Пе­ред вами тест, составленный по типу полярных профилей. Он со­держит 30 факторов, оцениваемых по 7-балльной шкале. Оценивая конкретного руководителя, просим вас возле каждого из факторов отметить балл, который, по вашему мнению, подходит для данного руководителя".

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Факторы** | **7 6 5 4 3 2 1** | **Факторы** |
| 1. Наличие стратегического мышления | 7 6 5 4 3 2 1 | 1. Отсутствие стратегического мышления |
| 2. Наличие управленческих способностей | 7 6 5 4 3 2 1 | 2. Отсутствие управленческих способностей |
| 3. Четкое понимание и принятие организационных целей | 7 6 5 4 3 2 1 | 3. Недостаточное понимание целей организации |
| 4. Высокий уровень социальной ответственности за решаемые задачи | 7 6 5 4 3 2 1 | 4. Низкий уровень осознания социальной ответственности за решаемые задачи |
| 5. Умение принимать управленческие решения | 7 6 5 4 3 2 1 | 5. Неумение принимать управленческие решения |
| 6. Наличие креативности как творческого импульса | 7 6 5 4 3 2 1 | 6. Наличие креативности как творческого импульса |
| 7. Наличие самоконтроля | 7 6 5 4 3 2 1 | 7. Отсутствие самоконтроля |
| 8. Умение правильно организовать деятельность подчинённых | 7 6 5 4 3 2 1 | 8. Неумение организовать деятельность подчинённых |
| 9. Стремление к инновациям | 7 6 5 4 3 2 1 | 9. Отсутствие стремления к инновациям |
| 10. Высокий уровень профессионализма | 7 6 5 4 3 2 1 | 10. Недостаточно высокий уровень профессионализма |
| 11.Стремление к получению новой информации | 7 6 5 4 3 2 1 | 11. Отсутствие стремления к получению новой информации |
| 12. Применение эффективных стратегий в решении управленческих задач | 7 6 5 4 3 2 1 | 12. Применение недостаточно эффективных стратегий в решении управленческих задач |
| 13. Способность идти на риск | 7 6 5 4 3 2 1 | 13. Неспособность идти на риск |
| 14. Проявление внимания к исполнителям | 7 6 5 4 3 2 1 | 14. Отсутствие внимания к исполнителям |
| 15. Умение положительно мотивировать работников | 7 6 5 4 3 2 1 | 15. Неумение положительно мотивировать работников |
| 16. Наличие навыков делового общения | 7 6 5 4 3 2 1 | 16. Отсутствие навыков делового общения |
| 17. Умение создать нормальный психологический климат в малых группах | 7 6 5 4 3 2 1 | 17. Неумение создавать нормальный психологический климат в малых группах |
| 18. Учет мнений исполнителей | 7 6 5 4 3 2 1 | 18. Неучет мнений исполнителей |
| 19. Умение культурно вести себя | 7 6 5 4 3 2 1 | 19. Неумение культурно вести себя |
| 20. Умение правильно осуществлять контроль за действиями персонала | 7 6 5 4 3 2 1 | 20. Неумение правильно осуществлять контроль за действиями персонала |
| 21. Умение влиять на других людей | 7 6 5 4 3 2 1 | 21. Неумение влиять на других людей |
| 22. Наличие положительных социальных установок | 7 6 5 4 3 2 1 | 22. Отсутствие достаточного количества социальных положительных установок |
| 23. Правильное отношение к критике в свой адрес | 7 6 5 4 3 2 1 | 23. Неправильное отношение к критике в свой адрес |
| 24. Стремление к личностному росту | 7 6 5 4 3 2 1 | 24. Отсутствие стремления заниматься своими личностным ростом |
| 25. Применение эффективных стилей руководства людьми | 7 6 5 4 3 2 1 | 25. Применение неэффективных стилей руководства людьми |
| 26. Последовательность в достижении целей | 7 6 5 4 3 2 1 | 26. Непоследовательность в достижении целей |
| 27. Гуманное отношение к работникам | 7 6 5 4 3 2 1 | 27. Безразличное отношение к работникам |
| 28. Наличие эмпатии | 7 6 5 4 3 2 1 | 28. Отсутствие эмпатии |
| 29. Умение управлять группой | 7 6 5 4 3 2 1 | 29. Неумение управлять группой |
| 30. Умение пользоваться авторитетом и властью | 7 6 5 4 3 2 1 | 30. Неумение пользоваться авторитетом и властью |

**Оценка результатов**

**30-48 баллов -**  руководитель не пригоден к управленческой деятельности;

**49-60 баллов** - руководитель имеет мало оснований быть полезным данной организации;

**61-90 баллов** - эффективность работы руководителя слишком мала;

**91-120 баллов** - руководитель недостаточно эффективен;

**121-150 баллов** - эффективность руководителя ещё недостаточна;

**151-179 баллов** - есть возможность повысит свою эффективность;

**180-200 баллов** - эффективный руководитель

### В помощь руководителю.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Если твой сотрудник:** |  | ФЛЕГМАТИК | МЕЛАНХОЛИК | САНГВИНИК | ХОЛЕРИК |
| КОНФЛИКТ | Не трать лишних эмоций | Замечания выражай в мягкой форме.. | Аргументировано доказывай свою точку зрения | Главное – спокойствие! Многое пропускай мимо ушей |
| РАБОТА | Поручай дела требующие усидчивости и внимания | Не нагружай работой! Быстро устаёт | Склонен к «живой» работе. Срочные дела. Поддерживай интерес к делу | Работа в «час-пик». Сдерживай его эмоции. Сосредоточь внимание |
| ОБЩЕНИЕ | Не раздражайся внешним безразличием | Будь ровен и внимателен. Чаще хвали, подбадривай. | Будь ровен и приветлив. | Будь ровен |

## Список используемой литературы.

* + 1. Розанова В.А. «Психология управления» Москва, 2000 года ЗАО «Бизнес-школа», «Интел- Синтез».
    2. Лавриенко В.Н. «Психология и этика делового общения» Москва, 2000 года издательство «Юнити»
    3. Кричевский Р.Л. «Если вы -руководитель» Москва, 1993 год издательство «Дело».
    4. Вернер Зигерт, Лючия Ланг. «Руководитель без конфликтов» Москва, 1990 год издательство «Экономика».
    5. Дейл Корнеги «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей» Челябинск, 1990 год.
    6. Ладанов И.Д. «Практический менеджмент» Эскон, 1995 год.
    7. Вудкок М, Фрэнсис Д. «Раскрепощенный менеджер» Москва, 1991 год издательство «Дело»
    8. Щекин Г.В. «Основы кадрового менеджмента». «Психология управления персоналом» Киев, 1994 год.
    9. Грейсон Дж. Младший, О Делл К. «Американский менеджмент на пороге XXI века» перевод с английского Москва, Экономика 1991 год.

Шекшня С.В. «Управление персоналом современной организации». Москва, Бизнес –школа, «Интел –Синтез», 1997 год