**ВВЕДЕНИЕ**

За последние десятилетия в нашей стране произошли кардинальные перемены. Эти изменения коснулись как политической, экономической, так и социальной сфер жизни общества. В политике – это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике – от административно – командной системы к рыночным отношениям. В связи с этими изменениями поменялся и образ жизни общества. Люди обрели свободу, из «бездумных винтиков» мы превратились в свободных людей, живущих в свободной стране, где человек – это личность, а не индивидуум из серой безликой массы.

«Вырвавшись» из «лап» тотального контроля государства, у людей появилась возможность реализовать свой потенциал, воплощать в жизнь свои идеи и решения. В связи с этим в стране появилось огромное количество различных организация, предприятий: от маленьких фирм до крупнейших концернов и холдингов. Конечно же, никакая организация не сможет существовать и развиваться не только без средств производства, но и без компетентных руководителей или, как сейчас принято говорить – менеджеров. Теория управления персоналом так же претерпела множество изменений. Люди теперь воспринимаются иначе, не как раньше, как «рабочие лошадки», не способные проявлять инициативу, а как личности, индивидуальности. Из этого следует, что и нынешние менеджеры, управленцы, должны изменить свои методы управления персоналом, но и что самое главное, – поменяться самим. Не смотря на то, что со времен перестройки прошло уже два десятилетия, этот вопрос остается актуальным и по сей день.

Итак, задачей данной курсовой работы является рассмотрение следующих вопросов:

- Кто такие современные менеджеры?

- Какие функции и роли исполняют?

- Какими психологическими качествами обладают современные менеджеры?

- Какими знаниями и навыками должны владеть?

Цель данной курсовой работы: на основе анализа полученных данных, составить портрет современного менеджера.

1. **ЛИЧНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА. ПСИХОЛОГИЯ И ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА**
   1. **Функции, типы и роли современного менеджера**

Для того, чтобы иметь представление о том, кто такой менеджер, определим основные функции и обязанности, которые он осуществляет повседневно.

В процессе управления менеджер осуществляет ряд конкретных функций, среди которых: организация и планирование деятельности коллектива и своей собственности работы; распределение заданий и инструктаж подчиненных; контроль за ними; заполнение форм отчетности; подготовка и чтение отчетов; проверка и оценка результатов работы; ознакомление со всеми новшествами в сфере бизнеса, техники и технологий; выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений; решение вопросов, выходящих за пределы компетенции подчиненных; знакомство с текущей корреспонденцией; проведение собраний и представительство; ведение переговоров.

Все эти функции характеризуются высоким разнообразием (до двухсот действий в день), разнообразием формы самих этих действий и мест их осуществления, широкими контактами и коммуникациями внутри и вне фирмы, быстрой сменой событий, людей, действий.

Выполняя свои повседневные обязанности, менеджер общается с различными категориями людей: это партнеры, руководители других организаций, коллеги (руководителя других подразделений), подчиненные.

В процессе общения с представителями каждой категории лиц, менеджеру необходимо обладать знаниями в области делового общения, техникой ведения переговоров, психологическими приемами воздействия на людей.

* + 1. **Роли, которые менеджер исполняет в процессе своей работы**

В процессе своей работы, менеджеру приходится выполнять три основные роли:

Во – первых, это роль координатора, связывающего одну группу людей с другой и упрощающего диалог между ними. Эту роль может играть номинальный глава фирмы. Он создает имидж организации, представляет фирму во внешнем мире. Это лидер, вдохновляющий людей на действия для достижения целей фирмы. Это коммуникатор, создающий надежные контакты между сотрудниками фирмы и фирмы с другими предприятиями.

Во – вторых, это роль информатора, обеспечивающего прием, передачу и обработку различного рода информации. Эту роль может играть контролер, следящий за работой подчиненных, сравнивающий результат работы с поставленными целями. Ее может взять на себя распространитель идей, который в курсе всех изменений, влияющих на работу сотрудников, информирующих их об этом, разъясняющий политику фирмы. Это 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 также может играть представитель фирмы, ведущий переговоры с партнерами.

* + 1. **Категории и типы современных менеджеров**

Различают три категории менеджеров: менеджер высшего звена, менеджер среднего звена и менеджер низшего звена.

Менеджеры высшего звена фирмы обычно являются номинальными главами, координаторами, представителями, они определяют цели и основные принципы деятельности предприятия.

Менеджеры среднего звена чаще выступают в качестве генераторов идей, представителями на переговорах, координаторами деятельности своих подчиненных, определяя их функциональные обязанности и цели, совершенствуют производственный процесс.

Менеджеры низшего звена – мастера, находятся ближе к непосредственным исполнителям. Цели для них формируются на ближайшую перспективу непосредственными руководителями и ориентированы на повышение производительности труда, квалификации работников, снижение брака продукции. В отличие от предыдущих категорий они решают вопрос не «Что делать?», а «Как делать?».

По своему отношению к работе менеджеры делятся на: пассивных и активных.

Пассивные, как правило, используют принципы деятельности, выработанные другими, замыкаются преимущественно на своих подчиненных, пытаясь контролировать все их действия. В повседневной работе такие менеджеры ограничиваются решением узких проблем, причем с рутинных позиций. Они берутся лишь за то, что служит на пользу их карьере и позволяет «набрать очки», да и здесь, боясь риска, действуют только по схеме «так, чтобы наверняка», не пытаются расширить кругозор, а нехватку знаний и идей пополняют их «воровством» у своих подчиненных.

В противоположность пассивному руководитель активного типа не сидит на месте, стремится к испытаниям, полностью отдает себя работе. Он обладает четкими жизненными установками, требователен к себе и к окружающим, стремится к совершенству. Такой руководитель находится в круговороте жизни, непрерывно вырабатывает и пересматривает в соответствии с обстановкой принципы деятельности для себя и окружающих. Он стремится конструктивно использовать любые, даже конфликтные, ситуации, не боясь риска и ответственности. Активный менеджер ищет и устанавливает срочные контакты с окружающими, поощряет их самостоятельность, дает возможность выделиться. У активного менеджера есть все необходимые задатки для того, чтобы лидером коллектива, совмещающим в себе официальное признание руководства и неофициальное у подчиненных. Как считают психологи, окружающие воспринимают лидера по четырем основным моделям: 1) Один из нас; 2) Лучший из нас – образец для подражания; 3) Воплощение добродетели; 4) Оправдание всех ожиданий, в соответствии с чем и строят свое отношение к нему, позволяя лидеру распространять свое влияние на коллектив и каждого в отдельности.

* + 1. **Виды и характеристика типов темперамента. Индивидуальный стиль деятельности менеджера**

Важной индивидуальной характеристикой человека является его темперамент.

Темперамент – это соотношение устойчивых особенностей личности, характеризующих различные стороны динамики психической деятельности. К свойствам темперамента относится индивидуальный темп и ритм психических процессов, степени устойчивости чувств, напряженность волевого усилия.

Тип темперамента, как и врожденный тип нервной системы, может изменяться в зависимости от условий жизни и воспитания.

Существует три свойства нервных процессов, определяющих тип темперамента по И.П. Павлову:

1. Сила – способность нервной системы выдерживать сильные раздражители;
2. Уравновешенность, характеризуется соотношением процессов возбуждения и торможения;
3. Подвижность как показатель быстроты смены процессов возбуждения и торможения.

Эти свойства определяют четыре типа высшей нервной деятельности:

1. Сильный, уравновешенный, подвижный, живой тип – сангвинический тип темперамента;
2. Сильный, уравновешенный, инертный, спокойный, медленный тип – флегматический тип темперамента;
3. Сильный, неуравновешенный, с преобладанием возбуждения над торможением, возбудимый, безудержный тип – холерический тип темперамента;
4. Слабый тип – меланхолический тип темперамента.

Нет темпераментов хороших и плохих. Темперамент не определяется социальной ценностью человека. Темпераменты в абсолютно чистом виде встречаются довольно редко. Обычно человек лишь приближается к какому-то темпераменту. Особенности темперамента имеют генетическую природу. Однако подобно другим свойствам психики человека они зависят от жизненного опыта.

* + 1. **Характеристика типов темперамента**

1***.***Сангвинический тип темперамента.

Субъект, обладающий этим видом темперамент, характеризуется психической активностью, энергичностью, работоспособностью, быстротой и живостью движений, разнообразием и богатством мимики, быстрым темпом речи. Сангвиник стремится к частой смене впечатлений, легко и быстро отзывается на окружающие события, общителен. Эмоции преимущественно положительные, быстро возникают и быстро сменяются. Сравнительно легко и быстро переживает неудачи. У них возбудительный и тормозной процессы достаточно сильны, уравновешены и подвижны. При неблагоприятных условиях и отрицательных влияниях подвижность может вылиться в отсутствие сосредоточенности, неоправданную поспешность поступков, поверхностность.

1. Флегматический тип темперамента.

Субъект характеризуется низким уровнем психической активности, медлительностью, невыразительностью мимики. Они трудно переключаются с одного вида деятельности на другой, трудно приспосабливаются к новой обстановке. У них спокойное и ровное настроение. Чувства и настроение обычно отличаются постоянством и глубиной чувств, равномерность действий и речи со слабым внешним выражением душевных состояний. При неблагоприятных условиях у флегматика может развиваться вялость, бледность эмоций, склонность к выполнению однообразных привычных действий.

1. Холерический тип темперамента.

Субъект характеризуется высоким уровнем психической активности, энергичностью действий, резкостью, стремительностью, силой движений и их быстрым темпом, порывистостью. Холерик склонен к резким сменам настроения, вспыльчив, нетерпелив, подвержен эмоциональным срывам, иногда бывает агрессивным. Сильный и очень живой тип, способен отдаваться с особой страстностью, движения стремительные. При отсутствии надлежащего воспитания недостаточная эмоциональная уравновешенность может привести к неспособности контролировать свои эмоции в трудных жизненных обстоятельствах.

1. Меланхолический тип темперамента.

Субъект характеризуется низким уровнем психической активности, замедленностью движений, сдержанностью моторики и речи, быстрой утомляемостью. Меланхолика отличают повышенная эмоциональная сензетивность, глубина и устойчивость эмоций при слабом внешнем выражении, причем преобладают отрицательные эмоции. Впечатлителен, с глубокими переживаниями, легко раним, но внешне слабо реагирует на окружающих. Сдержанные движения и приглушенная речь.

Каждому типу темперамента присуще свое соотношение психических свойств, прежде всего разная степень активности и эмоциональности, а также тех или иных особенностей моторики. Определенная структура динамических проявлений и характеризует тип темперамента.

Также существуют смешанные типы темперамента. Различия по темпераментам это, прежде всего, различия не по уровню возможностей психики, а по своеобразию ее проявлений. Каждый тип темперамента имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Черты темперамента, то есть особенности динамической стороны психики являются только одной из предпосылок развития тех важнейших свойств психики, которые составляют характер.

Так же можно выделить следующие типы личностей: экстравертированный и интровертированный.

Для экстравертированного типа людей характерна направленность на взаимодействие с внешним миром, тяга к новым впечатлениям, импульсивность, общительность, повышенная речевая активность.

Для интровертированного типа характерна фиксация интересов на своем внутреннем мире, склонность к самоанализу, затрудненность к социальной адаптации, замкнутость, некоторая заторможенность движений и речи.

В составе менеджеров есть люди с различными индивидуальными особенностями, различным типом темперамента, который может повлиять на стиль руководства, что имеет весомое значение в управленческой деятельности.

**1.2 Способности и личностные качества менеджера**

Эффективность управленческой деятельности менеджера зависит от его способностей. По определению психолога Леонтьева А.Н., способности – это такие свойства индивида, совокупность которых обуславливает успешность выполнения некоторой деятельности.

Психологи, занимающиеся теорией способностей, различают специфические способности и общую способность личности. Но успешность деятельности руководителя зависит еще и от его опыта, знаний, навыков, умений, а так же от качеств личности.

Сильного руководителя отличает высокая степень разнородности используемых приемов и методов управления, управленческих навыков. Общая способность к управленческой деятельности предполагает следующие управленческие черты и умения, присущие сильным руководителям:

- Умение решать «нестандартные» управленческие проблемы, не имеющие готовых рецептов решения, связанные с конкретными, а иногда и с конфликтными ситуациями. Решения должны быть направлены на разрешение конфликтов. Чем более сильным является руководитель, тем менее он конфликтен;

- Умение мыслить масштабно. Масштабность мышления руководителя тесно связана с его должностным рангом и определяется тем, над какими проблемами он работает и какими категориями в соответствии со своей должностью мыслит. Одна из основных психологических трудностей нового руководителя, назначенного на должность – это приведение масштабов своего мышления в соответствии с новым рангом должности. Степень легкости и эффективности перестройки прежнего масштаба мышления говорит о способности личности к управленческой деятельности. Чем способней руководитель, тем ему легче изменить масштаб своего мышления, а чем он сильнее, тем лучше сумеет реализовать свои способности. Чтобы стать хорошим руководителем высокого ранга и приобрести самосознание такого руководителя, нужно, как правило, пройти все ступени должностной лестницы. Сильный менеджер творчески подходит к распоряжениям вышестоящего начальства и если он не согласен с ним, то свои контраргументы тщательно обосновывает;

- Умение обеспечить положительную саморегуляцию управленческой системы. Руководителю предоставлено право решать вопросы подбора и расстановки кадров в своем подразделении. Эффективность этих решений находится в прямой зависимости от управленческих способностей руководителя. Сильный руководитель подбирает сильных подчиненных, слабый руководитель – слабых. В первом случае можно говорить о положительной, во втором – об отрицательной саморегуляции управленческой системы. Получается, что вред от слабого менеджера двойной: прямой – от малой эффективности его управленческой деятельности и косвенный – связанный с отрицательной саморегуляцией. Каждого руководителя и специалиста может оценить по его деловым, профессиональным качествам только руководитель более высокой квалификации;

- Умение улучшить функциональную расстановку кадров. Сильный руководитель умеет правильно оценить эффективность деятельности подчиненных. Он старается привлекать слабых подчиненных к решению сложных и важных вопросов, помогает им разобраться в нестандартных ситуациях, опираясь на автократические методы руководства. Иногда он может возложить свои полномочия на сильных подчиненных, поставив перед ними задачи общей формы, используя при этом демократические методы руководства и ориентируясь на их способности и умения.

В числе других важных личностных черт и характеристик менеджера следует выделить:

- Способность доминировать в коллективе (быть лидером);

- Уверенность в себе;

- Эмоциональная уравновешенность;

- Ответственность;

- Общительность и независимость.

**1.2.1 Авторитет руководителя**

Эффективность руководящей деятельности во многом зависит от авторитета руководителя. Мнение о том, что с получением определенного поста руководитель автоматически приобретает авторитет, ошибочно.

Авторитет – это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными навыками, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми.

Для того чтобы авторитет должности руководителя сочетался с авторитетом его личности, он должен объединить в себе лидерские и руководящие функции. Мощная поддержка сотрудников – это ключ к эффективному руководству. Быть мощным руководителем – это, прежде всего, быть в хороших отношениях с подчиненными. Они имеют самое верное представление о стиле руководства. То как менеджер выглядит в глазах подчиненных, объясняет все его успехи и неудачи. Подчиненные прекрасно отдают себе отчет в том, какая разница в работе с плохим и хорошим руководителем. При хорошем руководстве становится интереснее их работа, а достигнутые результаты подкрепляют чувство профессиональной гордости. При плохом руководстве подчиненные отбывают «трудовую повинность».

**1.2.2 Профессиональная этика руководителя**

На авторитет руководителя оказывает огромное влияние наличие высокой культуры общения, которая выражается в нормах профессиональной этики. К ним относятся:

- демократизм общения руководителя с подчиненными, коллегами по работе;

- его доступность, внимательность;

- умение создать товарищескую атмосферу доверия;

Вежливость и корректность в обращении;

- точность и ответственное отношение к данному слову.

Немалое значение играют подтянутость и аккуратность, четкость и организованность в манере поведения. Но внешняя сторона поступков должна соответствовать внутренним нравственным убеждениям руководителя. Только при этом условии нормы служебного этикета могут помочь руководителю общаться с людьми более эффективно. Постоянное общение руководителя с подчиненными поднимает его авторитет и уровень доверия к нему. Примерно ¾ времени руководителя уходит на общение с исполнителями, а также с выше и ниже стоящими руководителями.

Общительность личности характеризуется легкостью вхождения в контакт с другими людьми, отсутствием замкнутости и изолированности. Причем общительность как качество личности обязательно должно сопровождаться эмоционально – положительным «планом» общения. Человек, легко вступающий в контакт, в деловую связь с другими людьми, но при этом вызывающий у партнеров эмоционально – отрицательный «план» общения, может быть назван контактным, но не может быть назван общительным. В отличие от общительно, контактный человек общается по необходимости, в зависимости от условий и обстоятельств конкретного производства, его общение обязательное, вынужденное. Противоположным качеством общительности является замкнутость или необщительность. По результатам проведенных исследований психологи установили, что неправомерным является требование к личности руководителя, сформулированные в общем виде. Например, «руководитель должен быть высокообщительным человеком». Исследования показали, что только конкретные уровни проявления общительности сопровождаются высокими результатами эффективности руководства. Такой эффективности могут добиваться как высокообщительные, так и низкообщительные руководители – в зависимости от индивидуальных способностей подчиненных.

Там, где уровень организованности, сработанности коллектива достаточно высок, низкая общительность его руководителя является не только допустимой, но и даже желательной. Недостаточно высокий уровень развития организованности и сработанности руководителя требует от руководителя проявления высокой общительности, постоянных организаторских усилий. Поэтому низкая общительность сама по себе не может рассматриваться как отрицательный фактор в деятельности менеджера, тем более сверхобщительность руководителя мешает работе коллектива, отвлекая большим числом контактов.

Для изучения влияния общительности личности руководителя на эффективность руководством коллектива по производственным и социально – психологическим показателям, психологи изучили около двухсот первичных производственных коллективов, бригад, участков промышленных предприятий и их руководителей. В результате исследований была выдвинута гипотеза: возрастание общительности должно оказывать положительное влияние на производственные и особенно на социально – психологические показатели деятельности руководителей. На основе полученных данных в результате проведенных исследований были выведены пять уровней проявления общительности руководителей (по 24 – х бальной шкале):

- сверхнизкая (замкнутость) (до 4-х баллов);

- низкая общительность (5-9 баллов);

- умеренная общительность (10 – 14 баллов);

- высокая общительность (15-19 баллов);

- сверхвысокая общительность (свыше 20 баллов).

Из двухсот исследованных руководителей со сверхнизкой общительностью оказалось - 6% руководителей; с низкой – 26,5%; умеренной – 55%; высокой - 12,5 %; сверхвысокой – 0%.

В зависимости от уровня проявления общительности эффективность руководства проявляется по двум направлениям: производственному и социально – психологическому. Оказалось, что высокой производственной эффективности достигают руководители, имеющие 8 - 10 и 14 – 15 баллов общительности, а высокой социально – психологической эффективности, имеющие 6 – 9 и 14 – 15 баллов, в зависимости от уровня организованности и сработанности коллектива.

**1.2.3 Культура речи. Правила общения с людьми**

Культура речи среди правил приличия, имеющих наибольшее практическое значение, играют особую роль. Она предполагает лингвистические умения и навыки, умение подобрать для выражения своих мыслей правильные и нужные слова и построить из них фразы, использование словесных форм вежливости (благодарю, извините и т.д.), оптимальный темп речи, эмоциональную окраску слов, текстов, мимики, стилистическую и орфоэпическую грамотность, богатый лексикон. Речь несвязная, невыразительная, заштампованная не способствует высокой эффективности общения, не убеждает и не оставляет впечатление в душах людей.

Недопустимым элементом речи руководителя является сквернословие. Для того, чтобы научиться хорошо говорить, необходимо научиться ясно мыслить, а для этого необходимо быть эрудированным, образованным человеком, уметь убеждать, размышлять, анализировать. Нужно владеть техникой речи, постоянно пополнять свой лексикон и практиковаться в ораторском искусстве.

Существует несколько правил общения с людьми, которые необходимо придерживаться:

1. Необходимо проявлять интерес к людям, быть внимательным к ним;
2. Нужно уметь давать указания своим подчиненным;
3. Нужно стараться запоминать имена подчиненных и обращаться к ним непринужденно;
4. В служебных отношениях важно развивать и поддерживать чувство личного достоинства каждого работника;
5. Нельзя высмеивать, осуждать людей, нужно уметь ставить себя на место осуждаемых;
6. Умение правильно приветствовать людей также способствует росту авторитета руководителя;
7. Умение слушать людей является критерием коммуникабельности.

**1.2.4 Умение разбираться в людях**

Умение разбираться в людях является одним из важных качеств сильного руководителя. Руководителю необходимо знать тех людей, с которыми он находится в контакте, которыми он управляет.

Чтобы ближе узнать своих работников, необходимо, прежде всего, ознакомиться с их личными делами в отделе кадров. Но изучение документов – это малая доля того, что требуется знать руководителю о людях, так как документы не могут дать полного представления об интеллектуально – психологических особенностях и личных качествах подчиненных. Руководителю необходимо знать о подчиненных все, что может повлиять на процесс их работы и ее результаты. Но этими знаниями нужно еще уметь оперировать, чтобы получить надежный прогноз делового поведения работника.

Современная наука располагает методами, которые позволяют измерять в людях необходимые индивидуальные особенности для выполнения определенных работ и использовать эту информацию (выявлением индивидуальных особенностей человека занимается такая отрасль науки как психодиагностика). Чтобы применять современные методы психодиагностики, нужна высокая профессиональная выучка. Если руководитель не является профессионалом в области психодиагностики, он должен найти возможность включить в свой штат такого профессионала, организовать специальную психологическую службу, одной из функций которой, стало психологически грамотное изучение работников с помощью различных методов и методик психодиагностики. Метод (способ) изучения деловых и личностных качеств работников отличается от методики тем, что методика – это тот же метод (способ), но специализированный для определенных целей. Например, существует такой метод изучения качеств работника, как метод деловых игр. С помощью этого метода изучаются различные способности к управленческой работе на основе различных методик. Например, в методике деловых игр существуют такие виды методик как «Интеллектуальная зрелость руководителя», «Организационная зрелость руководителя» и т.д.

Руководитель должен ценить самостоятельность и независимость в людях и избегать подхалимов и угодников, которые своим поведением нравственно разлагают не только своих начальников, но и всю атмосферу в трудовом коллективе.

В процессе общения между руководителем и подчиненными важную роль играют проявление эмоций, манеры партнеров, их жестов, мимики и много другое. Каждый жест подобен слову в языке. Слова объединяются в предложения, а согласованные жесты помогают более точно видеть позицию того человека, с которым мы общаемся. «Читая» жесты, мы осуществляем обратную связь.

**1.2.5 Умение убеждать**

Большое значение в деятельности любого руководителя имеет умение убеждать, то есть умение добиваться желаемых изменений во взглядах и убеждениях других людей. Ряд специальных экспериментов позволил ученым выделить те основные факторы, которые оказывают решающее влияние на выбор нами своей позиции в том или ином вопросе.

Один из важнейших факторов – авторитет личности автора предложения. Чтобы избежать субъективных суждений о предложениях руководителя со стороны коллег, руководителю необходимо подкреплять свои предложения ссылками на авторитетный источник, но что еще не менее важно - это обосновывать свои собственные предложения.

Психологи обнаружили и то, что убедительность информации в огромной мере зависит от того, какой способ ее передачи выбирается первым – устный или письменный.

Письменные доклады – спасение для тех, кто недостаточно уверен в себе, но лучше преодолеть собственную застенчивость и предубеждения против личного общения с начальником и изложить сначала свои предложения в устной форме, а письменный доклад представить позже, когда будут ясны возражения шефа и можно будет сосредоточить свое внимание на их рассмотрении.

**1.2.6 Организаторские способности**

Руководитель – это не только хороший специалист, но и организатор труда своих подчиненных. Организовать работу других – это распределить между ними конкретные задания. Такая форма взаимоотношений между начальником и подчиненными называется делегированием полномочий. От того, насколько руководитель владеет искусством делегирования полномочий, зависит эффективность работы подчиненного ему подразделения и соответственно качество работы самого руководителя. Руководитель, не умеющий или не желающий использовать методы делегирования – не настоящий руководитель. Он должен научиться делать работу руками своих подчиненных. Делегировать можно ответственность и власть, но не стоит забывать, что если работа не будет сделана или будет сделана плохо, то наказание все-таки понесет руководитель данного подразделения как единоначальник.

Делегирование нужно использовать в следующих случаях:

1. Когда подчиненный может сделать эту работу лучше, чем подчиненный. При этом не нужно опасаться признания того, что подчиненный лучше в чем-то разбираются В этом нет ничего страшного для репутации руководителя, тем более, что все равно никто не думает о том, что руководитель во всем разбирается во всем без исключения лучше всех. Главное - это умение с максимальной эффективностью использовать знания своих подчиненных;
2. Когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой;
3. Когда необходимо высвободить время и силы, чтобы заняться важными делами, имеющие первостепенное значение. В это время все остальные задачи должны быть делегированы подчиненным.

Эффективность использования методов делегирования зависит от того, удается ли руководителю избежать следующих ошибок:

1. Неумение объяснять. От того, насколько правильно подчиненный усвоит первичную информацию, зависит, справится ли он заданием. Поэтому руководитель после объяснения должен выяснить, все ли понял подчиненный. Если при этом он задает вопрос: «Все ли Вы поняли?», то можно быть уверенным, что последует ответ: «Да, так как…», если даже это и не так, подчиненному будет трудно признаться в том, что он ничего не понял, чтобы не подвергнуть сомнению свои интеллектуальные способности в глазах руководителя. Поэтому лучше спросить: «Достаточно ли ясно я Вам объяснил?» Такая формулировка вызовет ответную реакцию и подчиненный может сказать: «Да, но кое-что я хотел бы уточнить»;
2. Отказ от использования обратной связи. Руководителю нужно найти возможность поприсутствовать на одном из мероприятий, возложенном на подчиненного;
3. Ворчливость руководителя по поводу неудовлетворения от сделанной подчиненным работы действует последнему на нервы. Поэтому, прежде чем выказывать свое неудовольствие, руководителю необходимо сделать конкретные предложения по изменению ситуации;
4. Боязнь уронить свой авторитет. Правдивое признание руководителя, что он чего - то не знает, не несет сильного удара по его авторитету, зато если он скажет когда-либо, что ему известно единственное приемлемое решение задачи, то ему легче поверят;
5. Потери контроля над собой. Руководитель никогда не должен терять контроля над собой даже в тех (обстоятельно редких) случаях, когда он устраивает разнос подчиненным «в целях профилактики».

Эффективность делегирования обеспечивается тогда, когда руководитель четко представляет себе, каких результатов он ждет от подчиненных и в какой форме эти результаты должны быть достигнуты, а так же в какие сроки. Исходя из этого, он должен организовать контроль, который наряду со строгой дисциплиной является главной предпосылкой эффективного делегирования. Делегирование – это не способ уйти от ответственности. Это форма разделения управленческого труда, позволяющего повысить его эффективность, облегчающего работу менеджера. Но оно не снимает с него окончательного решения, то есть той обязанности, которая и делает его ответственным.

**1.3 Идеальная модель менеджера**

С конца XIX века начались попытки создать и реализовать научные принципы организации труда, задача которых – максимально эффективно использовать работников в рамках высокоорганизованного и высокотехнологичного производства, а, следовательно, повысить эффективность управления человеческими ресурсами. Все управленческие действия по отношению к персоналу базируются на тех этических взглядах на человеческую природу, которые сознательно или подсознательно присутствуют у менеджера.

В связи с этим было много попыток разработать идеальную модель менеджера, и одной из наиболее удачных считается модель "с целью помочь сотрудникам выполнить работу", разработанная аналитиками "Чейз Манхэттен Бэнк":

1. Гуманное отношение к работникам - 100%
2. Дружеские отношения с сотрудниками - 75%
3. Саморепрезентация - 30%
4. Использование работников в своих интересах - 40%
5. Зависимость от чего-либо - 20%
6. Избегать принятия решений - 40%
7. Не воспринимать альтернативных решений - 20%
8. Применять административное давление - 25%
9. Стремление к цели, несмотря ни на что - 30%
10. Неудовлетворенность получаемыми результатами - 60%
11. Целеустремленность - 100%
12. Получать удовлетворение от своей работы - 100%

Примечания к модели:

Дружеские отношения с сотрудниками не означают панибратства. Необходимо относиться ко всем сотрудникам ровно и выдержанно вне зависимости от личных симпатий и антипатий; обращаться к сослуживцам по имени и отчеству; в деловой обстановке обращаться к подчиненным на "Вы".

Без саморепрезентации (стремления к тому, чтобы нравиться людям) менеджеру не обойтись, но главное для каждого специалиста фирмы самоутверждение благодаря достижению конкретных результатов. Кстати, в нашем обществе длительное время правилом движения по иерархической лестнице была саморепрезентация (способность хорошо преподнести себя), а не самоутверждение (достижение конкретных результатов). Не удивительно, что с течением времени, не имея прочной основы самоутверждения, многие руководители стремительно срывались со своих командных высот или попадали в зависимость от "лапы" ради сохранения карьеры.

При 100% самоутверждении происходит полная ориентация на достижение результатов при отсутствии способности объяснить достижения окружающим; при 100% саморепрезентации происходит полная ориентация на себя с целью продвижения по служебной лестнице. Оптимальное соотношение для эффективного управления персоналом: самоутверждение – 70%, саморепрезентация – 30%.

Необходимо помнить о том, что никто и на одну десятую не будет решать проблему шефа, пока будет озабочен своими проблемами; показателем мастерства менеджера является способность оказать помощь подчиненным в решении их проблем и, таким образом, стремиться к достижению целей.

Избегать принятия решений - это качество является отрицательным для американского менеджера, но положительным для японского, который использует групповую форму принятия решения.

Не воспринимать альтернативных решений - само по себе это качество отрицательное, но так как для американских менеджеров самым ценным является время, то для них допустимо на 20% не воспринимать то, что заведомо нецелесообразно.

Менеджер может быть внутренне не удовлетворен, но не должен этого показывать: вознаграждая результаты, он тем самым мотивирует подчиненных на достижение более значимых целей.

Важная черта менеджера - реализм. Он должен уметь правильно оценить свои возможности и возможности подчиненных, их поступки, не витать в облаках, тогда не так больно будет падать при неудаче.

Хороший менеджер характеризуется здоровым оптимизмом и уверенностью.

Руководить людьми без уверенности в себе невозможно. Уверенные люди знают, чего хотят. Они никогда не прибегают к обходным путям. Их взгляды на проблемы всегда четкие и ясные, и они стремятся к тому, чтобы все об этих взглядах знали, а поэтому высказывают свободно свою точку зрения, добиваясь, чтобы их услышали и поняли, но при этом уважают других людей и их мнения.

Хороший руководитель должен уметь обеспечивать сопричастность сотрудников к работе. Для этого необходимо правильно поощрять людей, превращать любую, даже самую нудную работу в увлекательную игру, отыскивая нестандартные подходы и неизвестные грани в деле решения проблемы, сдабривать свои действия известной долей авантюризма для пущей привлекательности. Он должен считаться с желанием подчиненных добиться определенного положения в этом мире, знать их идеалы и способствовать реализации их в жизнь.

Но самое главное - менеджер должен обладать умением руководить, организовывать и поддерживать работу коллектива, быть готовым к действиям, риску. Он должен уметь определить объем своих служебных полномочий, возможность действовать независимо от руководства, побуждать людей к повиновению, избавляться от балласта, а оставшимся помочь стать самими собой, а не подминать под себя. Для этого менеджер должен обладать терпимостью к слабостям людей, не мешающим работать, и нетерпимостью ко всему, что препятствует успешному решению стоящих перед ним и коллективом задач.

Он должен установить четкий порядок, при котором максимально уменьшится вероятность того, что ему кто-то помешает в рабо­те; и порядок, когда любой сотрудник в достаточно короткий срок сможет встретиться с ним и обсудить любой воп­рос.

Менеджер должен обладает искусством собеседника, то есть умеет выслушать человека и уметь эффективно пользоваться "бессловесной информацией", то есть понимать информацию от стиля, манер, одежды, жестов, мимики собеседника; осторожно использовать слово "я"; высказываться кратко и по существу; избегать назидательности.

Он не будет без особой необходимости отдавать распоряже­ния "через голову" нижестоящего руководителя, подрывая его авторитет.

И основное - он всегда выполняет обещания в срок.

Все названное выше действительно имеет важное значение для удачного ведения дел предпринимателем, но нужно иметь в виду, что не существует, и не будет существовать менеджера, обладающего универсальными способностями и одинаково эффективно действующего в любой ситуации.

**1.4 Реальности отечественного бизнеса**

Итак, все вышесказанное звучит очень идеально и красиво. Но так ли оно есть на самом деле?

Что же сегодня делает именно отечественный бизнес ущербным?

1. Практически полное отсутствие у наших предпринимателей привычки и традиций услужить, обслужить, наиболее очевидно проявляющееся у работников сферы сервиса. Не случайно при на­боре персонала в многочисленные совместные предприятия (ма­газины, кафе, отели) обязательным требованием к претендентам является отсутствие опыта работы в государственной торговле, общественном питании, гостиничном хозяйстве.

2. Комплекс "неполноценности", покорность, боязнь пойти "до конца", рискуя по крупному. Психология не победителя, а вечно проигрывающего до начала игры. И вместе с тем - надежда на почти мгновенное, сказочное улучшение, но отнюдь не опора на собственные силы, настойчивость.

3. Зеркальное отражение предыдущего - рабская агрессивность, нетерпимость, нездоровое желание "растоптать", унизить. Иностранцы отмечают повышенную конфликтность наших людей, нежелание искать компромиссы.

4. Отчетливо выраженная у наших бизнесменов психология рантье, объясняющаяся, с одной стороны, низким уровнем жиз­ни, а с другой - неуверенностью в завтрашнем дне.

5. Стремление к ограничению конкуренции, монополизму, опираясь на "блат".

6. Отсутствие имиджа делового человека, предпринимате­ля, что проявляется в стиле мышления, манере одеваться, вести себя. На Западе много внимания уделяется тому, чтобы произвес­ти хорошее впечатление. С человеком, неопрятно одетым, просто дело иметь не станут. Но это не значит, что обязательно дол­жна быть "тройка" с шикарным галстуком. Хорошее впечатление можно произвести и без прекрасного костюма. Здесь важен имидж вообще.

2 ЖЕНЩИНА – РУКОВОДИТЕЛЬ В МИРЕ БИЗНЕСА

В данном разделе курсовой работы я рассмотрю такую категорию менеджеров, как женщины – менеджеры: какими личными качествами, психологическими особенностями обладают женщины – руководители, какой стиль руководства используют применительно к своей работе. Я считаю, что эта тема актуальна в наши дни, так как все больше и больше женщин появляется на руководящих постах.

Женщина активно завоевывает мир. В Америке на экране с телеведущим – мужчиной обязательно должна быть ведущая – женщина. В Норвегии по закону 40% руководящих должностей в фирмах должны занимать женщины. Недавно сенсацией стало то, что в Турции женщина заняла высокий руководящий пост. В наши дни женщина – руководитель явление все более частое. И Россия в этом отношении – не исключение.

**2.1.1 Искусство стиля**

Существует мнение, что женский и мужской стили управления кардинально различаются. И не напрасно, отличия есть, и серьезные:

Во - первых, мужчине свойственен авторитарный стиль управления, а женщине – демократичный.

Во - вторых, в отличие от мужчин – руководителей, которые пытаются выстроить любую структуру в виде вертикальной властной пирамиды, женщины – руководители предпочитают более тонкие инструменты управления, построенные на внимании к личности. Иными словами, женщины управляют при помощи инструментов влияния, основанных на горизонтальных связях (убеждение и мотивация), а мужчины – на основе инструментов власти (принуждение и иерархия).

Этой проблемой заинтересовались психологи, и, как показали исследования, на самом деле, для управления подходят и те и другие инструменты. Руководитель, вне зависимости женщина это или мужчина, должен быть и жестким, так как не все партнеры обязательны и не все сотрудники старательны, и гибким, и быстрым, и дипломатичным.

Дипломатичный стиль управления сейчас становится все более популярным. Это связано с требованиями действительности. Мир изменился, во многих отраслях жесткое иерархическое управление оказывается менее эффективным по сравнению с управлением, построенным на влиянии, убеждении и мотивации. Поэтому женщина как руководитель иногда может оказаться даже лучше мужчины. Так как природа наделила женщин таким качеством, как гибкость у них больше вариантов достижения цели, чем у мужчин, типичный стиль которых – сильный, стальной, уверенный. Во всем остальном, как для женщины, так и для мужчины, важны в первую очередь профессиональные качества – целенаправленность, настойчивость, амбициозность.

Социологи выделяют еще одно отличие: женщины ориентированы на стабильность, а природа бизнеса требует склонности к риску, инновациям, в чем гораздо сильнее мужчины. Но есть профессии, где требуется умение не столько рисковать, сколько выстраивать систему, поддерживать ее стабильность, предвидеть заранее грядущие изменения. Здесь в качестве более эффективных управленцев, вполне возможно, будут преобладать женщины.

Однако, как показывает практика, немало женщин управляют бизнесом с высокой степенью риска. Например, в рекламном бизнесе риски повышены, четких критериев успешности нет, здесь необходимо согласовывать позиции, проявлять гибкость.

Иными словами, все зависит от того, как женщина сможет реализовать свои природные качества, сформировать собственный неповторимый стиль.

**2.1.2 Женщина и мужчина**

Если женщина является руководителем, то под ее управлением, наверняка, находятся, в том числе, и мужчины. И эти взаимоотношения могут выстраиваться по – разному.

Далеко не все мужчины привыкли подчиняться, и на этой почве могут возникать конфликты. Женщине приходится конкурировать по мужским правилам, которых в управлении гораздо больше: защищать свою территорию, отстаивать право на свою точку зрения и право влиять на развитие компании. Бытует мнение (его, кстати, разделяют, как мужчины, так и женщины), что работать под началом женщины – задача не из легких. И здесь речь не о том, что женщине недостает ума быть стратегом или политиком. Множество примеров (Екатерина II, Маргарет Тэтчер, Индира Ганди) говорят об обратном. И все же, руководителей, прежде всего, различают по половому признаку, деловые качества в таком раскладе остаются за «кадром».

С другой стороны, у женщины есть неотразимое оружие – обаяние. Это плюс, но очень трудно найти такую грань, чтобы при всем женском обаянии было уважение наравне с мужчинами.

Защищает от этой крайности в этой сфере деловая культура. И следует отметить, что эта культура повышается. Во всяком случае, женщины – руководители чувствуют себя комфортно в мужском обществе. Обаяние, женское оно или мужское, в бизнесе еще никому не мешало.

В общем, естественность и гармония – вечные козыри женщин. А распространенное мнение, что главные качества женщин – руководителей – мужской склад ума и стервозность – всего лишь миф. То, что называют мужским складом ума – логика, жесткость, прямолинейность – присуще обоим полам. Качество управления зависит от интеллекта, интуиции, логики, способности работать с людьми, а эти качества свойственны и мужчинам и женщинам.

**2.1.3 Эмоциональная сторона**

Эмоциональная и более непредсказуемая (с точки зрения мужчин, конечно) женщина во многих ситуациях реагирует сильнее, а арсенал ее реакций явно богаче. Женщина долго переживает проблему, воспринимает все «близко к сердцу», больше склонна «прокручивать» в уме ситуацию, «проигрывать» возможные варианты разворачивающихся событий в уме.

Повышенная эмоциональность, к сожалению, делает женщину – руководителя уязвимее: женщина обидчивее мужчины, болезненно реагирует на критику, грубость, оскорбление, становясь неуверенной в себе. Часто женщина позволяет себе быть необъективной, если находится под воздействием эмоций. И эта излишняя эмоциональность считается одним из серьезных недостатков женского стиля управления и является причиной многих личностных конфликтов.

Зато принимая решение, женщина – руководитель полагается на свои ощущения, чутко относится к большинству аспектов проблемы, имеющих для нее эмоциональное значение. В управлении персоналом женщину – руководителя больше волнует сфера межличностных отношений, чем руководителя – мужчину. Она тонко реагирует на морально – психологический климат в коллективе, не стремится к жестким санкциям при осуществлении контроля над деятельностью сотрудников. Для нее характерна чуткость к душевному состоянию человека, хотя при этом сохраняется способность применять жесткие меры по отношению к тем сотрудникам, кто систематически не справляется с поставленными задачами.

**2.1.4 Мягкость и гибкость**

Считается, что женщина мягче и податливее мужчины. Отчасти это правда. Но большинство бизнес – леди умеют проявлять жесткость и напор в том, где это надо. Мягкость, как человеческое качество, проявляется в том, что женский стиль управления отличается большой гибкостью. Для женщин бизнеса также характерно умение адаптироваться к сложившимся обстоятельствам, умение адекватно воспринимать ситуацию. Женщина чаще всего не жалуется, не тратит время на поиск виноватых, а старается подстроиться под заданные ограничения, настойчиво и последовательно добивается реализации поставленных целей. И это не мягкость, а, я бы сказала, гибкость и дипломатичность, которые позволяют женщине эффективно взаимодействовать с деловыми партнерами.

Что касается экстремальных и конфликтных ситуаций, то женщине свойственно активно противостоять проблеме, не отстраняясь от нее в страхе, не избегая.

**2.1.5 Разумность в принятии решений**

В разумности принятия решений и их реализации женщине отказать никак нельзя – решение она принимает со всей ответственностью, хорошо все взвесив и продумав.

Женщина четко распределяет функции среди исполнителей, устанавливая ответственность в соответствии с конкретными обязанностями сотрудников, поэтапно контролируя и не допуская затягивание негативных ситуаций.

Женщина готова к сотрудничеству и коллегиальному принятию решений, дает возможность подчиненным проявить инициативу, избегая чрезмерной опеки.

Действуя последовательно и постепенно, женщина склонна к тактическому, а не к стратегическому управлению. И в современных быстро изменяющихся условиях рынка именно тактическое планирование оказывается наиболее оправданным. Многие исследователи даже считают, что женщины имеют более взвешенный подход к бизнесу: они значительно лучше воспринимают и анализируют детали, подробности событий, умеют провести логический анализ элементов целого.

**2.1.6 Любопытство как неотъемлемая особенность женщины**

Любопытство и пытливость ума – это, несомненно, женское! В бизнесе в большинстве случаев женская любознательность реализуется в стремлении расширить свой кругозор через общение, установление новых контактов, сбор дополнительной информации. Женщина въедливо доходит до самой сути проблемы, ищет новые пути расширения бизнеса. Ей интересно все пробовать «на вкус», поэтому часто женщина входит в бизнес, относящийся традиционно к мужскому, например, строительство жилых домов или производство металлических конструкций. Начинает женщина такой бизнес и выигрывает, добивается успеха, опережая мужчин.

**2.1.7 Интуиция**

Женщина использует свое внутреннее чутье, чтобы успешно действовать в кризисных ситуациях, не уступая в хитрости мужчине – руководителю. На самом деле об этом качестве трудно рассуждать – психологи не обсуждают его наличие, а лишь соревнуются в формулировках, определяющих это женское качество.

Ученые нашли источник женской интуиции в том, что женщина в отличие от мужчины в критической ситуации задействует левое полушарие коры головного мозга. Поскольку женская интуиция уже давно стала достояние фольклора, единственно верным можно считать то, что она есть! А раз она существует, то приносит свою пользу женщинам во всех проявлениях жизненной активности, в том числе и бизнесе.

Из всего вышесказанного, можно сделать вывод: мужчины напрасно плодят анекдоты про женщин руководителей. Женский стиль управления организацией в том, что касается результатов деятельности, ни в чем не уступает мужскому. А в выборе способов, которыми эти результаты достигаются, максимально проявляется личная индивидуальность руководителя.

**2.2 Женщины. Самые успешные и влиятельные в мире бизнеса**

Подвоя черту данной курсовой работы, приведу пять самых успешных и влиятельных женщин – руководителей Европы (список составлен по данным The Wall Street Journal):

1. Сари Бадфаулд

Президент Nokia Networks. Сари возглавляет подразделение Nokia, занимающееся строительством инфраструктуры сотовой связи. Этот сектор формировался у нее на глазах – с 5 млн. абонентов в 1988 году до 1,7 млрд. на сегодняшний день. Она была одной из первых, кто начал продавать оборудование для сотовой связи в 1980 – е гг. Тогда у нее было всего несколько сотрудников, а сегодня она руководит бизнесом, в котором занято 15 000 человек с объемом продаж в 6, 2 млрд. евро. Бадфаулд пришла в компанию в 1983 году и с генеральным директором Йормой Оллилой превратила компанию по производству телевизоров и резиновых изделий в лидера телекоммуникационной отрасли.

1. Ана Патрисия Ботин

Президент Banco Espanol de Credito. Дочь Эмилио Ботена, главы крупнейшего в Испании банка, возглавила банк Banesto, одно из самых успешных и перспективных подразделений империи. С 2003 гола каждый квартал число клиентов Banesto увеличивается на 10000 мелких и средних компаний, в первые девять месяцев 2004 года прибыль выросла на 12 % до 3999,9 млн. евро. Ботен говорит на пяти языках и работает по 14 часов в день.

1. Валери Гудинг

Генеральный директор Bupa. Возглавляет крупнейшую британскую компанию по предоставлению услуг в области здравоохранения с 1998 г. За это время операционная прибыль росла 27 % в год. В Bupa Гудинг выступает а защиту прав работающих женщин и настаивает, чтобы у них был гибкий рабочий график.

1. Роуз Мари Браво

Генеральный директор Burberry. Несколько лет назад американка Роуз Мари Браво возглавила убыточную британскую компанию по производству дождевых плащей. Ей удалось вдохнуть новую жизнь в британский бренд и превратить Burberry в динамично развивающуюся компанию по производству эксклюзивных вещей.

1. Мари Эрлинг

Президент TeliaSonera. Самая влиятельная женщина в шведском бизнес – сообществе.Прославилась в 2001 году тем, что в качестве замруководителя шведской авиакомпании SAS демонстрировала хладнокровие, когда на компанию посыпались беды. В 2002 году возглавила телекоммуникационную компанию TeliaSonera, которая в 2003 году показала значительный рост операционной прибыли.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Итак, в теоретической части данной курсовой работы было рассмотрено, каким набором качеств должен обладать современный менеджер. Однако не следует конкретно говорить, что какие-то качества «плохие» и негативно влияют на работу менеджера, а какие – то «хорошие» и, однозначно, принесут успех в делах.

Большое значение в работе руководителя имеет не только его опыт в области управления, но и его психологические особенности, такие как: тип темперамента, эмоциональность, уровень устойчивости к стрессовым ситуациям, наличие лидерских задатков, гибкость, умение быстро ориентироваться в ситуации и своевременно принимать нужные решения.

Немаловажное значение имеют и физиологические особенности человека. Прежде всего, менеджеру по роду своей деятельности приходится решать массу вопросов и бывать, как говориться, «в разных местах в одно и то же время», поэтому ему необходимо вести активный образ жизни, иметь крепкое здоровье, крепкие нервы, чтобы быстро восстанавливаться после стрессов, иметь хорошую память и ясный ум. И, конечно же, менеджер должен отлично выглядеть, так как руководитель – это, прежде всего, лицо компании.

Так же следует отметить и то, что в работе менеджера важную роль играет отношение к нему его подчиненных, их работа. В обязанности менеджера входит не только планирование рабочего времени подчиненных и обеспечение их работой, но и налаживание благоприятного климата в коллективе, формирование доверительного отношения к руководству. Такое отношение достигается тогда, когда руководитель сам уважает и доверяет своим подчиненным, ценит их работу, оказывает поддержку в процессе работы. Достижение всех вышеперечисленных аспектов является очень важным фактором, так как менеджеру в процессе своей работы приходится делегировать свои полномочия, возлагать обязанности по выполнению важной работы на своих подчиненных, что, с одной стороны, облегчает работу руководителя, а с другой, дает возможность сотрудникам реализовать свой потенциал, показать на что они способны, и, в случае отличного результата и своевременной похвалы руководителя, повысить свою самооценку и прибавить уверенность в своих силах, что положительно сказывается на дальнейшей работе и результатах.

Что касается стиля руководства, следует также отметить то, что помимо гибкости, демократичности, руководителю стоит проявлять жесткость, напор. Проявление жесткости необходимо для того, чтобы не допускать «панибратства» от сотрудников по отношению к себе, чтобы сотрудники в срок исполняли свою работу, чтобы не допускалось дисциплинарных нарушений.

Практическая часть данной курсовой работы посвящена рассмотрению такой категории менеджеров, как женщина – руководитель.

Рассмотрев и изучив данный вопрос, можно сделать следующие выводы:

- между мужчиной и женщиной – руководителем нет существенных отличий;

- некоторые качества, присущие женщине (интуиция, мягкость, гибкость, проницаемость, стремление помочь и понять людям, способность (врожденная) флиртовать, способность сглаживать «углы» и т.п.) в определенных ситуациях очень облегчают и помогают работе руководителя, так как в процессе работы менеджеру приходится общаться с разными людьми, устанавливать с ними контакты, налаживать отношения, подписывать контракты, договоры и многое другое;

- женщине присуще врожденное качество выглядеть хорошо, что очень актуально в работе в современных условиях рынка;

- женщина – руководитель умеет более точно и конкретно распланировать свой график. Это объясняется тем, что женщине, в отличие от мужчины, свойственно уделять более пристальное внимание мелочам, деталям, а как известно, из деталей строится целое.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. *Бухалков М. И.* Управление персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2007.

2. *Веснин В.Р.*  Менеджмент: Учебник – 3 – издание. – М.: ТК Велби, Изд – во Проспект, 2007.

3. *Кротова Н.В., Клеппер Е.В.* Управление персоналом: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2006.

4. *Кузьмин В.Р*. Менеджмент для всех. – М.: Знание, 1994. – 173 с.

5. *Мескон М.Х*. Психотехнология и эффективный менеджмент. – М.: Россмен, 1995. – 491 с.

6. Управление персоналом: Учебник / Под ред. *Базарова Т. Ю., Еремина Б.Л.* – 2 – е издание. – М.: ЮНИТИ, 2007.

7. *Чеховских И.А.* Управление персоналом: Учебное пособие. – СПб.: «Вектор», 2005.

8. www.wsj.ru

9. www.vedomosti.ru

10. www.cosmopolitan.ru