# План.

План. 1

Введение. 2

Глава 1. Руководство: сущность и основные понятия. 4

1.1. Понятие управления. 4

1.2. Руководство - разновидность хозяйственного управления. 5

Глава 2. Авторитет руководителя и культура руководства. 8

2.1. Авторитет руководителя и его роль. 8

2.2. Личность руководителя 8

2.3. Профессиональная этика руководителя. 13

2.4. Культура речи. Правила общения с людьми. 15

2.5. Умение разбираться в людях. 16

2.6. Умение убеждать и организаторские способности. 17

Заключение. 20

Литература. 21

# Введение.

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

Психологи, занимающиеся теорией способности, различают специфические способности и общую способность личности. Но успешность деятельности руководителя зависит еще и от его опыта (знаний, навыков, умений), а также от качеств личности. Сильного руководителя отличает высокая степень разнородности используемых приемов и методов управления, управленческих умений.

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, иногда и конфликтными ситуациями. Решения должны быть направлены на разрешение конфликтов. Чем более сильным является руководитель, тем менее он конфликтен. 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 руководитель творчески подходит к распоряжениям вышестоящего начальства, и если он не согласен с ним, то свои контраргументы тщательно обосновывает. Умение обеспечить положительную саморегуляцию управленческой системы имеет очень важное значение.. 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 руководителя 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 или специалист более высокой квалификации. Умение улучшить функциональную расстановку кадров. Сильный руководитель умеет правильно оценить эффективность деятельности подчиненных. Он старается не привлекать слабых подчиненных к решению сложных или 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 руководителя следует выделить: способность его доминировать в коллективе; уверенность в себе; эмоциональную уравновешенность; ответственность; общительность и независимость.

Итак, целью данной курсовой работы является рассмотрение такого вопроса, как авторитет руководителя и культура руководства. При написании работы мною использовалась специальная и учебная литература, а также материалы периодической печати по данной проблеме.

# Глава 1. Руководство: сущность и основные понятия.

## 1.1. Понятие управления.

Существуют различные виды управления: производственное, техническое, государственное, идеологическое, хозяйственное. Для обозначения хозяйственного управления в настоящее время все больше используется термин ***«менеджмент»***. Но менеджмент не просто хозяйственное управление. Этот термин употребляется тогда, когда хозяйственный субъект полностью свободен, функционирует в условиях рынка и ориентируется на его нужды и потребности, независимо от того, ставит ли он своей непосредственной задачей получение прибыли, или нет.

Возникновение управления, связано с необходимостью, организовывать и координировать совместный труд людей, направленный на достижение поставленных целей, не зависимо от сферы, в которой этот труд осуществляется - военной, строительной и прочее. Функция управления этим трудом реализовывалась в основном представителями власти - государственной, военной, религиозной.

Управление хозяйственной деятельностью в помещичьих рабовладельческих хозяйствах, так же как и на государственных предприятиях, в условиях командно - административной системы, существовавшей в нашей стране с 1930-1990 гг. нельзя характеризовать как менеджмент. Его непосредственные объекты - рабы, крестьяне, работники государственных предприятий - были несвободными, то есть их деятельность не была ориентирована на потребности рынка. В мелких хозяйствах, основанных на индивидуальной собственности и личном труде, регулирование осуществлялось как самоуправление.[[1]](#footnote-1)

С превращением мелких индивидуальных хозяйств в большие предприятия положение изменилось. Основная масса тех, кем нужно было управлять, оказалась объединенной экономической властью, исходящей из собственности, а управление превратилось в одну из ее функций, единственным носителем которой стал собственник.

Первоначально собственник реализовывал все функции по управлению и координации деятельности работников самостоятельно. Но рост масштабов производства и широкое привлечение наемного труда привело к тому, что собственник полностью или частично стал отказываться от самостоятельной реализации функции по текущему управлению.

Дальнейшее усложнение производственной и хозяйственной жизни привело к тому, что не все собственники могли выполнять предпринимательскую функцию, так как это требовало определенных знаний и опыта. Ее пришлось передавать в руки наемных управляющих, которые выполняли уже две основные функции - управление текущей деятельностью и предпринимательство.

Так появилось современное **руководство** (*менеджмент*) - *группа лиц, осуществляющих в рамках организации предпринимательские и управленческие функции.*

## 1.2. Руководство - разновидность хозяйственного управления.

***Руководство*** - процесс влияния на подчиненных, является способом заставить их работать на достижение единой цели.

***Руководить (в бизнесе)*** - означает быть способным заставить весь коллектив стремиться к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Руководство как единый процесс может быть, разбит на отдельные действия и шаги руководителя. Они направлены на достижение промежуточных, оперативных целей. Руководство непосредственно связано с оказанием влияние на подчиненных, учеников, друзей и т.п. Готовность персонала следовать приказам и распоряжениям руководителя, определяется следующими факторами:

* Степенью понимания смысла распоряжения;
* Совместимостью распоряжений с индивидуальными потребностями и интересами сотрудников;
* Интеллектуальными и физическими способностями подчиненных;
* Личных взаимоотношений;
* Организаторских талантов руководителя;
* Качества руководства;
* Мотивации.

Одним из элементов руководства является обязательное наличие общей цели, на достижение которой будет направлены совместные усилия. Личные цели отдельных индивидов заставляют менеджера либо выполнить их для достижения общей задачи, либо подчинить их достижению общей цели, либо они не должны мешать достижению целей организации. Чтобы подчинить цели индивида целям группы руководитель должен применить всю свою энергию, а иногда и власть.

Для быстрого и эффективного достижения цели менеджер должен координировать работу и мотивировать персонал для выполнения ее. Ключ к мотивации персонала следует искать так, чтобы выборочно использовать тот вид воздействия, который соответствует конкретным обстоятельствам, применим к конкретному сотруднику.

Индивидуальная мотивация требует знаний характеров, темпераментов, способностей и других качеств сотрудников. Для мотивации группы существуют определенные правила и менеджеру необходимо их знать.

Удачно созданная руководителем группа (когда распределение официальных должностей соответствует ролям, которые играют люди в повседневной жизни, а не симпатиям менеджеров) работает ровно, без срывов, и большинство проблем решает без конфликтов, заинтересована в конечных результатах. Воодушевленная главной идеей группа добивается поставленной перед ней цели и с готовностью принимается за новую задачу, поставленную перед ней.

Таким образом, результаты руководства изначально заложены в системе его осуществления и являются главной характеристикой менеджера.

Изучая управление, многие ученые пытались определить степень зависимости хорошего руководства от менеджера. Какими качествами должен быть наделен руководитель, для того чтобы организация была процветающей? Бесспорно, личность менеджера играет важную роль в управлении организацией. Руководитель оценивает ситуацию и принимает решение, подбирает персонал и распределяет задания, контролирует работу и осуществляет мотивацию. Поведение менеджера его отношение к делу и людям создают социально - психологическую атмосферу работы. И это может быть атмосфера нервозности, неуверенности и даже страха, или атмосфера уверенности, стабильности, доброжелательства и деловой активности. Несомненно, очень многое в деятельности любой организации зависит от личности менеджера, а именно – от его ***авторитета.***

В целом весь процесс руководства можно рассматривать как процесс использования управляющим своих личных качеств и стиля руководства. И теперь наша задача - попытаться определить психологический портрет авторитетного и эффективного руководителя. И лучше всего начать с его личностной стороны.

# Глава 2. Авторитет руководителя и культура руководства.

## 2.1. Авторитет руководителя и его роль.

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 знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми.[[2]](#footnote-2)

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 хорошим руководителем - это, прежде всего, быть в хороших отношениях с подчиненными. Они имеют самое верное представление о стиле вашего руководства. То, как вы выглядите в их глазах, и объясняет все ваши 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.

## 2.2. Личность руководителя

Личность руководителя можно представить в виде трех групп характеристик, которые составляют: биографические характеристики, способности и черты личности.

**Биографические характеристики.** К ним относятся:

*1.Возраст руководителя.* Проблема возрастного предела для управленческих работников высокого ранга, а также вопросы возрастного оптимума для менеджеров в тех или иных видах профессиональной деятельности существуют достаточно давно. Так, проводя анализ материалов собранных Т. Коно, средний возраст президентов крупных японских компаний составляет 63,5 года, их американские коллеги несколько моложе - 59 лет. Вот что думает о данной проблеме. Ли Якокка известный американский менеджер: «Я всегда считал нелепой практику, при которой человека, достигшего 65 лет, мы обязаны независимо от его физического состояния немедленно отправить в отставку. Мы должны полагаться на наших старших менеджеров. Они обладают опытом. Они обладают мудростью». Иными словами, возраст - это во многом опыт; не только природная, но и социальная характеристика человека, в том числе и руководителя.

Однако не следует думать, что только зрелый возраст (а значит и опыт) дает право его владельцу рассчитывать на высокий пост. История показывает, что у начала создания крупнейших компаний стояли очень молодые люди. А. Морите, основателю и многолетнему руководителю всемирно известной «Сони корпорейшн», в день учреждения фирмы было всего 25 лет. И таких примеров немало.

Таким образом, возраст руководителя не может быть ни преимуществом, ни помехой для того, чтобы эффективно управлять. Зависимость между возрастом и эффективностью руководства так и остается не определенной.

*2. Пол руководителя.* Данная характеристика привлекает в последнее время все большее внимание со стороны исследователей, которые пытаются объяснить различие между мужским и женским поведением в роли руководителя. Особый интерес и множество публикаций в различных изданиях посвящены модели женского поведения. Это объясняется тем, что в жизни современного общества трудно найти область, в которой женщина не играла бы важной, если даже не главной роли. Женщины занимают посты президента, премьер министра, руководителя крупной политической партии, дипломата, бизнесмена и даже министра обороны.

Но исследователи отмечают, что в отдельных видах деятельности, требующих от участвующих в них людей значительной речевой активности, женщины в присутствии мужчин ведут себя робко. Поэтому женщины реже становятся лидерами и проявляют малую склонность, чем мужчины добиваться этой роли. Это объясняется тем, что мужчины обладают большей компетентностью в решении групповых задач, а так же их стремлением обладать преимуществом в группе. Особое значение имеет наличие определенного стандарта поведения принятого в обществе. От исполнителя мужской роли ожидают и соответствующее поведение. А женщинам, для того чтобы к ним относились, как к достойным руководителям приходится доказывать свои способности и присущие им деловые качества.

Исследователи так же определили еще одно существенное различие между мужчинами и женщинами менеджерами, а именно, большой интерес женщин к отношениям между людьми. Женщины превосходят мужчин в демократичности руководства, а, следовательно, и в степени ориентации на человеческие отношения. Но, пока нельзя с уверенностью утверждать, кто более эффективен в должности руководителя: мужчина или женщина. Слишком невысок процент женщин - руководителей по - сравнению с представительством на этом посту сильной половины человечества.

*3. Социально экономический статус и образование.* Данные характеристики очень важны для руководителя. Эффективный руководитель должен обладать разнообразными знаниями в области управления и бизнеса, специальных наук, связанных с деятельностью компании, иностранными языками. В настоящее время руководители стремятся овладевать не только специальными знаниями, но и экономическими, юридическими. В нашей стране повысилась необходимость у руководителей в знании иностранных языков. Этому способствовало сотрудничество многих предприятий с аналогичными иностранными организациями. И руководитель как лицо организации должен в совершенстве обладать хотя бы одним общепринятым английским языком. Повысился интерес у руководителей и к психологическим вопросам управления. Многие из них проходят обучение и стажировку в престижных западных школах бизнеса.

Социально - экономический статус человека способен оказать значительное влияние на развитие менеджерской карьеры. Как заметил Ф. Фидлер «один из наиболее надежных способов стать президентом компании - родиться в семье, которая владеет этой компанией». Но многие руководители (например, Форд, Якокка) начинали свой путь с самого начала, «с нуля» и покорили высокие вершины бизнеса. Поэтому путь наверх в менеджменте не заказан никому.[[3]](#footnote-3)

Следующей составляющей личности руководителя являются **способности.** Все способности можно разделить на общие (к ним относятся интеллект) и специфические (знания, умения и т.п.). Наибольшее влияние на эффективность руководства оказывают общие способности, то есть интеллект. Еще в 60-е годы американский индустриальный психолог Е. Гизели, обследуя группы менеджеров, пришел к выводу, что отношение между интеллектом и эффективностью руководства носит криволинейный характер. Это значит, что наиболее эффективными оказываются менеджеры не с очень высокими или низкими показателями интеллекта, а имеющие средний уровень. Но все эти данные не являются каким-то стандартом для интеллектуального потенциала. Какой-то конкретный эффективный руководитель может иметь достаточно низкие результаты по проведенному тесту интеллекта.

Более поздние исследования, проведенные Ф. Фидлером и А. Лейстером, показали, что на взаимосвязь между интеллектом и эффективностью работы оказывают воздействие и другие факторы. К ним относятся: мотивация и опыт руководителя, а так же его отношения с вышестоящим руководством и подчиненными. Недостаточная мотивация и опыт руководителя, слабая поддержка его со стороны подчиненных и напряженные отношения с вышестоящим руководством имеют как следствие снижение влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности.

К специфическим способностям личности можно отнести специальные умения, знания, компетентность, информированность. Не стоит особо доказывать и приводить примеры на конкретных личностях, насколько важны для успешного выполнения управленческой деятельности эти способности.

Следующая характеристика руководителя - **черты личности.** К числу наиболее часто упоминаемых в различных исследованиях черт личности относятся: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении задания, независимость, общительность.

Рассмотрим каждую из этих характеристик в отдельности.

*Доминантность* или способность влиять на людей. Руководителю необходимо обязательно обладать данной характеристикой, так как трудно представить, как можно эффективно управлять людьми, не оказывая на них влияния. Влияние на людей должно быть основано не только на должностных полномочиях, но и психолого-педагогических особенностях общения руководителя с подчиненными. Влияние должно иметь основой справедливый подход руководителя к подчиненному.

*Уверенность в себе.* Влияние этой характеристики непосредственно отражается на подчиненных, которые в случае уверенности руководителя ощущают спокойствие, поддержку, защиту, надежность, уверенность в завтрашнем дне. Таким образом, определенный психологический комфорт обеспечивает и повышает мотивацию к выполнению задания. Неуверенный в себе руководитель не может вызывать доверие и уважение к себе как со стороны подчиненных, так и со стороны руководителей равного или более высокого ранга.

*Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость*. Эмоциональная уравновешенность должна проявляться в контроле со стороны руководителя за своими эмоциональными проявлениями. Отношения между менеджером и подчиненными должны быть ровными, деловыми и не зависеть от личной симпатии и собственного настроения. Эмоциональная уравновешенность сказывается на эмоциональном состоянии подчиненных. Негативный всплеск эмоций у руководителя может понизить чувство уверенности у подчиненных, следствием этого будет снижение их деловой активности. Работники будут вынуждены бороться с собственными чувствами, а не с рабочими проблемами. Эмоциональная неуравновешенность может подрывать имидж руководителя в глазах деловых партнеров. Но постоянное подавление негативных эмоциональных реакций, сдерживание их способны обернуться неприятными для личности последствиями - неврозами и развивающимися на их основе психосоматическими заболеваниями типа, например, гипертонической болезни или язвенной болезни желудка. Поэтому руководитель должен обратить особое внимание на средства эмоциональной разрядки. Снятие напряжения может происходить во время занятий физическими упражнениями, общение с друзьями и близкими людьми, увлечение всевозможными хобби. В Японии для эмоциональной разрядки разбивают манекены, изображающие вышестоящих руководителей. Поэтому в последние годы специалисты все чаще говорят о необходимости рациональной организации менеджерского труда, отведение достаточного времени для эмоциональной разрядки руководителей.

*Креативность* или способность к творческому решению задач. Залогом эффективного руководства является то, способен ли руководитель видеть элементы новизны и творчества в деятельности своих подчиненных, а также поддерживать их начинания.

*Стремление к достижению цели и предприимчивость* - важнейшие черты современного руководителя. В тесной связи с ними находится склонность личности к риску. Руководитель не должен останавливаться на половине дела, должен быть способен рисковать и просчитывать свой риск. Хороший руководитель занимается бизнесом не столько ради денег, (они являются для него показателем успеха, а не средством обогащения), а, сколько из-за постоянной необходимости концентрации всех умственных способностей для решения бесконечного количества разнообразных проблем. Бизнес для хорошего руководителя является необходимым стимулом и жизненно важной дозой адреналина.

*Ответственность и надежность в исполнении заданий*. Дефицит этих человеческих качеств мы постоянно ощущаем в повседневной жизни. Руководитель должен предпочитать ситуации, в которых необходимо нести персональную ответственность за принятое решение. Руководитель должен быть ответственным и надежным человеком, так как он является примером и олицетворением идеальной личности у своих подчиненных.

*Независимость*. Данная характеристика, несомненно, является важной личностной чертой руководителя, обеспечивающей ему успешность действий в различных сферах жизни организации. Какие бы советы ни принимал руководитель от окружающих его людей, конечное решение он принимает всегда сам. Чем самостоятельнее ведет себя руководитель, тем больше проявляется его независимость. Но это не исключает необходимости прислушиваться к мнению коллег или подчиненных. Главное, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо, а также поддерживал это свойство в подчиненных. Но чрезмерная независимость руководителя может перерасти в самодурство и волюнтаризм. Независимость, реализуемая таким образом, способствует снижению эффективности менеджмента.

*Общительность.* По результатам научных исследований более трех четвертей своего рабочего времени руководитель затрачивает на общение. Поэтому коммуникационные способности у руководителя должны быть достаточно высокими. Многие деловые связи, руководство подчиненными начинается с общения.

## 2.3. 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 может помочь руководителю общаться с людьми более эффективно. Постоянное общение руководителя с подчиненными поднимает его авторитет и уровень доверия к нему, влияет на СПК в коллективе. Примерно 3/4 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, отсутствие замкнутости, 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 общительного, 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.[[4]](#footnote-4)

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 коллектива потребует от руководителя проявление высокой общительности, постоянных организаторских усилий. Поэтому низкая общительность сама по себе не может рассматриваться как отрицательный фактор в деятельности руководителя, тем более что сверхобщительность руководителя мешает работе коллектива, отвлекая большим числом контактов.

Для изучения влияния общительности личности руководителя на эффективность руководством коллективом по производственным и социально-психологическим показателям, психологи изучили около 200 первичных производственных коллективов, бригад, участков промышленных предприятий и их руководителей. Была выдвинута гипотеза: возрастание общительности должно оказывать положительное влияние на производственные и особенно на социально-психологические показатели деятельности руководителей. В результате исследований по определенным методикам и бальным оценкам выделены пять уровней проявления общительности руководителей ( по 24-х бальной шкале)

- сверхнизкая (замкнутость) до 4-х балов;

- низкая общительность 5 - 9 балов;

- умеренная общительность 10 - 14 балов;

- высокая общительность 15 -19 балов;

- сверхвысокая чувствительность свыше 20 балов.

Из 200 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 проявляется эффективность руководства по двум направлениям: производственная и социально-психологическая. Оказалось, что высокой производственной эффективности достигают руководители, имеющие 8 - 10 и 14-15 балов общительности, а высокой социально-психологической эффективности, имеющие 6 - 9 и 14 - 15 балов, в зависимости от уровня организованности и сработанности коллектива.[[5]](#footnote-5)

## 2.4. Культура речи. Правила общения с людьми.

Культура речи среди правил приличия, имеющих наибольшее практическое значение, играет 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 формул 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.

Правила общения с людьми:

1. Необходимо проявить интерес к людям, быть внимательным к ним.
2. Нужно уметь давать указания своим подчиненным.
3. Нужно стараться запомнить 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 приветствовать людей также способствует авторитету руководителя.
7. Умение слушать является критерием коммуникабельности.

## 2.5. Умение разбираться в людях.

Это одно из важных качеств авторитетного и 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 способностях и личных качествах подчиненных. Руководителю нужно знать о них 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 необходимое 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. Метод (способ) изучения деловых и личностных качеств работников отличается от методики изучения тем, что методика - это тот же метод (способ), но специализированный для определенных целей. Например, существует такой метод изучения качеств работников, как метод деловых игр. С помощью этого метода изучаются различные способности к управленческой работе на основе различных методик. Например, существует методика деловых игр "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 проявления эмоций, манеры партнеров, их жесты, мимика и т.д. 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.

## 2.6. Умение убеждать и организаторские способности.

Большое значение в деятельности любого руководителя имеет умение убеждать, т.е. 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 таких важнейших факторов - *авторитет личности автора предложения.* Чтобы избежать субъективных суждений о ваших предложениях со стороны коллег, подкрепляйте ваши предположения ссылками на авторитетный источник, но не забывайте обосновать свои собственные предложения.

Психологи обнаружили и то, что убедительность информации в огромной мере зависит от того, какой способ ее передачи вы выберите первым - устный или письменный. Письменные доклады - спасение для тех, кто не достаточно 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.

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 подчиненным 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 нужно 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 руководитель. При этом не нужно опасаться признания того, что подчиненные в чем-то лучше разбираются. В этом нет ничего страшного для репутации руководителя, тем более, что все равно никто не думает будто руководитель во всем без исключения разбирается лучше всех. Главное - 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 с 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," если это даже и не так, подчиненному трудно будет 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 ему на нервы. Поэтому, прежде чем высказать свое неудовольствие, сделайте конкретные предложения по изменению ситуации.

4. Боязнь уронить авторитет. Правдивое признание руководителя, что он чего-то не знает, не нанесет сильного удара по его авторитету, зато если он скажет когда-либо, что ему известно единственное приемлемое решение задач, то ему легче поверят.

5. Потери контроля над собой. Руководитель никогда не должен терять контроль над собой даже в тех (обязательно редких) случаях, когда он устраивает разнос подчиненных 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 также 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, облегчающая работу руководителя. Но оно не снимает с него окончыательного решения, т.е. той обязанности, которая и делает его ответственным.

# Заключение.

В данной работе была рассмотрена тема: «Авторитет руководителя и культура руководства». На основании изученного материала можно сделать несколько кратких выводов.

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 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.

Завоевание авторитета в коллективе, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать и обосновать единую теорию «завоевания авторитета». Ситуационный подход подошёл, на мой взгляд, ближе всего к решению данной проблемы – главное для руководителя – выбрать наиболее приемлемый стиль руководства, наиболее сочетающийся с его личными качествами. Стиль поведения руководителя напрямую зависит от ситуации. В некоторых из них менеджер добивается эффективности, структурируя задачи, проявляя заботу и оказывая поддержку, в других руководитель допускает подчиненных к участию в решениях производственных проблем, в третьих - безболезненно меняет стиль под нажимом начальства или обстоятельств. В любом случае стиль авторитетного руководителя должен быть гибким орудием эффективного управления производством.

# Литература.

1. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера. - М., 1995.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента.- М., 1996.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент. - М., 1995.
4. Гончаров В. В. В поисках совершентсва управления. Руководство для высшего управленческого персонала. - М., 1993.
5. Друкер П. Эффективный управляющий. - М., 1994.
6. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М., 1990.
7. Иосифович Н. Ты – босс. - М., 1995.
8. Кричевский Р. Л. Руководитель. - М., 1993.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., 1995.
10. Паркинсон С. Искусство управления. - М., 1990.
11. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. - М., 1986.
12. Радугин А.А. Основы менеджмента. - М., 1997.
13. Радченко Л. Классификация видов управления. //Вопросы теории и практики управления. –1994.-№4.
14. Сейнер Р. Стили поведения менеджеров в конфликтных ситуациях.//Вопросы теории и практики управления. –1994.-№3.
15. Скрипник К.Д. Кутасова Т.Л. Еще раз о качествах руководителя. //Управление персоналом. –1997.-№8.
16. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. - М.: "Высшая школа", 1999.

1. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. - М.: "Высшая школа", 1999., с. 38. [↑](#footnote-ref-1)
2. Паркинсон С. Искусство управления. - М., 1990., с. 82. [↑](#footnote-ref-2)
3. Иосифович Н. Ты – босс. - М., 1995., с. 41. [↑](#footnote-ref-3)
4. Скрипник К.Д. Кутасова Т.Л. Еще раз о качествах руководителя. //Управление персоналом. –1997.-№8. [↑](#footnote-ref-4)
5. Скрипник К.Д. Кутасова Т.Л. Еще раз о качествах руководителя. //Управление персоналом. –1997.-№8. [↑](#footnote-ref-5)