**Содержание**

Введение

. Психологический портрет руководителя и его профессиональные качества

. Авторитет руководителя и его составляющие

. Мотивация информирования, дисциплинирования подчиненных

. Преодоление трудностей в общении

Вывод

Использованная литература

**Введение**

В последнее время способность большинства компаний выжить и преуспеть в современном деловом мире во многом зависит от того, насколько эффективны отношения руководства и коллектива. Эффективное руководство предполагает высокую профессиональную компетентность, востребует определённые личностные качества и ресурсы. Для руководителей способность к созданию положительного психологического климата в коллективе с целью оптимизации деятельности организации является одной из составляющих профессиональной компетентности.

В настоящее время управление организацией осуществляется в условиях ускоряющихся темпов развития производства, сжатия сроков и развития технологий. В современной жизни наблюдается острое противоречие требованиям радикальных перемен и неадекватными запоздалыми действиями руководящих кадров, преобладанием устаревшего стиля их мышления и деятельности. На фоне усиливающейся конкуренции, стремлений организаций к росту и внедрения инноваций особую значимость приобретает умелое и грамотное управление, и в частности, деятельность руководителя организации.

Руководители в разных сферах и на разных уровнях управления подвергаются все возрастающему воздействию информационных, социальных, психологических и иных факторов, которые создают нагрузки и перегрузки когнитивного, эмоционального, коммуникативного и интерактивного характера. Управленческая деятельность характеризуется необходимостью принятия решений в ситуации жесткой временной ограниченности и информационной неопределенности. А также необходимостью одновременного выполнения многих действий и решения многих задач, в ситуации неопределенности, нехватки времени и других ресурсов. Постоянный дефицит времени при возрастающей интенсивности труда - явление, характерное для большинства руководителей во всем мире. В свою очередь, это является причиной того, что современный руководитель находится в состоянии постоянного стресса, хронической усталости, и как следствие - возникновение различных психологических и соматических заболеваний.

Одним из основных способов устранения этих негативных факторов является организация руководителем себя и своей деятельности во времени. Вместе с тем, при правильном планировании рабочего времени повышается эффективность деятельности как отдельно взятого руководителя, так и организации в целом, что увеличивает значимость временного фактора в осуществлении управленческой деятельности.

Оценка личностных психологических особенностей - эффективное средство выявления лиц, которые по особенностям своих познавательных процессов, характера, темперамента, по доминирующим психическим состояниям наиболее или наименее пригодны к конкретной профессиональной деятельности. Многие специалисты в области психологии и управления разрабатывали требования к профессиональным и личностным качествам руководителя.

*Цель работы* - изучить особенности личности и личностных взаимодействий руководителя и подчиненных.

*Объект исследования* - руководители и подчиненные.

*Предметом изучения* являются личностные взаимоотношения руководителей и подчиненных.

*Задачи:*

1. Выявить индивидуальные и профессиональные особенности руководителей и подчиненных.

2. Рассмотреть поведение и взаимоотношение между руководителями и подчиненными.

3. Провести сравнительный анализ.

**1. Психологический портрет руководителя и его профессиональные качества**

Профессионально необходимые качества руководителя - индивидуально-личностные и социально-психологические особенности человека, в комплексе обеспечивающие успешность его работы на конкретной управленческой должности. Эти качества изучаются с помощью метода экспертных оценок и специально разработанных психологических тестов. При изучении профессиональных качеств руководителей наиболее продуктивным оказывается функционально-деятельностный подход, т.е. выявление искомых качеств на основе анализа структуры деятельности менеджеров определенного ранга.

Сравнение уровней развития выявленных качеств в группах успешных и неуспешных менеджеров позволяет составить эталонный профиль для каждой должностной позиции. Рассмотрим основные профессиональные (деловые) качества руководителя.

Практический интеллект - способность человека мыслить критически и логично; способность быстро, гибко и эффективно использовать свои знания и опыт в решении практических задач. Это необходимое качество, но не достаточное.

Эффективность управленческой работы в равной мере зависит как от умения работать с информацией, так и от умения общаться с людьми. Так, лица с техническим или естественнонаучным образованием, как правило, имеют развитое аналитическое мышление, но именно они гораздо чаще, чем менеджеры-гуманитарии, испытывают трудности в решении управленческих задач. Поэтому не менее важным является такое качество как социальный интеллект.

Социальный интеллект - способность понимать и правильно интерпретировать чувства других людей, ставить себя на место другого, знать, что можно требовать от конкретного человека, а что нет. Это умение вести себя согласно ситуации, создавать при помощи общения атмосферу, наиболее благоприятствующую успеху дела. Без этого качества руководителю весьма затруднительно создать соответствующий климат в коллективе, способствующий экономическому успеху организации.

Адекватная самооценка - выражается в способности к самонаблюдению, самоконтролю, критичности и коррекции своего поведения. Неадекватная самооценка проявляется в избирательном восприятии информации (например, менеджер отбрасывает информацию, которая могла бы снизить оценку его деятельности в собственных глазах или начинает оценивать подчиненных не по объективных результатам их деятельности, а по тому, насколько хорошо они умеют приспосабливаться к его ожиданиям).

Завышенная самооценка, неумение правильно оценить свои возможности и профессиональную компетентность приводят к тому, что менеджер берется выполнять непосильные задачи. В свою очередь, заниженная самооценка порождает неуверенность в себе и отрицательно влияет на отношения с коллегами или подчиненными.

Установлено, что количество объективной информации, получаемой руководителем о себе и способствующей адекватной самооценке, обратно пропорционально уровню занимаемой должности. Чем высшую ступень занимает менеджер в управленческой иерархии организации, тем меньше критической информации о себе он получает. Поэтому проблема адекватности самооценки в первую очередь важна для руководящих кадров высшего уровня. Решить ее помогают разнообразные методы психокоррекции. Профессиональные знания. Установлено, что по мере приближения к вершине управленческой пирамиды объем необходимых узкоспециальных знаний уменьшается. Так, директору завода или президенту фирмы не обязательно настолько досконально знать технологию производства, насколько с ней знаком главный технолог. Однако топ-менеджер должен знать, соответствуют ли производственные процессы мировым стандартам, каковы технологические и экономические связи между предприятиями отрасли, каковы наиболее перспективные виды продукции и т.п. Т.е. наряду с необходимыми знаниями в области управления ему нужно иметь общее представление о специальных вопросах. Менеджеры и руководители высшего уровня должны обладать профессиональными качествами, позволяющими:

· выявлять проблему с учетом ее взаимосвязей с другими задачами управления;

· принимать оптимальные решения с учетом мнения различных специалистов;

· оперативно руководить и контролировать работу сотрудников.

С повышением уровня управления возрастают требования к таким психологическим качествам руководителей, как чувство ответственности, способность перспективно мыслить, настойчивость и целеустремленность. Также немаловажное значение имеет способность к социальной активизации других людей, способность заражать их своей энергией, волей, уверенностью в своих силах. На более низких уровнях управленческой иерархии берется во внимание склонность к систематической повседневной работе и способность к быстрой переориентации при изменении ситуации.

**2. Авторитет руководителя и его составляющие**

Вопросы эффективного руководства и его авторитета. Факторы, определяющие стиль в управлении. Основные теории, определяющие отношение руководителя к персоналу. Анализ практики управления персоналом. Принципы материального и морального стимулирования. Авторитет - влиятельность отдельных лиц, групп или организаций, приобретаемая или утрачиваемая в ходе процессов жизни общества. Авторитет возникает как организующий фактор совместной деятельности людей, поскольку в каждом виде деятельности иерархически устанавливается мера способности лица или группы направлять мысли и действия других. Любое общество по мере своего развития обусловливает многоступенчатую систему управления, предполагающую разделение людей на ведущих и ведомых и, следовательно, наличие в любой организованной группе управляющих (носителей авторитета.) и управляемых (признающих авторитет). При этом многообразие видов деятельности дает возможность одному и тому же лицу занимать разные позиции на шкале личностного авторитета. В ходе стабилизации управленческих структур устанавливается норма авторитета для той или иной должности, возрастают требования к личностным качествам носителя авторитета.

Авторитет руководителя - это разделяемое большинством подчиненных, коллег и вышестоящих руководителей положительное мнение о личностном соответствии данного руководителя требованиям занимаемой должности. Это концентрированное отражение в решениях руководителя и в сознании подчиненных убеждающего потенциала личности руководителя. Следует отметить, что авторитет руководителя (как мера влиятельности), зависит не столько от занимаемой должности, сколько от личностных качеств человека. Часто формальный руководитель, например, директор, только думает, что он влияет на процессы в организации, а на самом деле - он лишь получает директорскую зарплату и отвечает за какие-то общие вопросы. Реально ситуацией управляет какой-нибудь авторитетный «серый кардинал <http://psyfactor.org/personal17.htm>», обладающий необходимыми личностными качествами. Эффективность руководящей деятельности во многом зависит от авторитета руководителя.

Личность руководителя можно представить в виде трех групп характеристик, которые составляют:

биографические характеристики;

способности;

черты личности.

Биографические характеристики. К ним относятся:

. 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.

. 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.

. 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 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.

**3. Мотивация информирования, дисциплинирования подчиненных**

Мотивация - это соотношение между поведением человека и причинами, которые обусловливают это поведение; совокупность психологических явлений, в которых отражается наличие в человеческой психике определенной готовности, направляющей к достижению цели.

Неосознаваемый или осознаваемый образ цели, который стимулирует поведение, ориентирует его на удовлетворение определенных потребностей, называется мотивом. руководитель мотивация авторитет подчиненный

При этом цель и мотив не совпадают: в зависимости от обстоятельств один и тот же мотив может реализовываться в различных по своим целям действиях, а внешне одинаковые действия могут иметь различные мотивы.

Например, у работника появилась цель сменить место работы, мотивы же могут быть различными:

а) улучшить свое материальное положение;

б) приблизить место работы к месту жительства;

в) избежать возможных неприятностей и т.д.

Мотивация тесно связана с потребностями человека и всегда сопровождается переживаниями, положительными или отрицательными эмоциями. В психологии существует несколько теорий мотивации. В основу бихевиористской теории положена формула «стимул-реакция». Голод, жажда, сексуальное влечение - первичные потребности человека, удовлетворение которых является жизненно важным для всех организмов. Нарушение баланса любого компонента организма автоматически приводит к появлению соответственной потребности и к возникновению биологического импульса, который «подталкивает» человека к удовлетворению возникшей потребности Мотивирование персонала. Мотивирование возникает как более или менее продолжительный процесс активации побудительных сил поведения и действий личности. Происходит актуализация - переход в актуальное состояние - тех или других потребностей, желаний, стремлений, ожиданий личности и т.п., которые отвечают содержанию данной ситуации и индивидуальной оценке ее со стороны конкретного человека. Формируется своего рода «активное состояние», или «состояние активации» личности, которое стимулирует определенное поведение.

**4. Преодоление трудностей в общении**

Эффективность управленческого общения нельзя рассматривать в отрыве от управленческой деятельности в целом. Коммуникация является условием и элементом управленческой деятельности, поэтому эффективным следует считать такое управленческое общение, которое обеспечивает достижение целей управленческой деятельности посредством оперативной передачи необходимой информации, оптимального психологического воздействия, взаимопонимания между объектом и субъектом управления и их оптимального взаимодействия. Жанры общения руководителя с подчинёнными. Руководитель в процессе своей деятельности проходит несколько стадий поведения: от самой жёсткой, категоричной, где надо проявлять жёсткость и нежелание идти на компромисс, до самой мягкой, лояльной, где руководитель становится равным собеседником без признаков доминирования. Культура речи является интегративной характеристикой, включающей три группы параметров:

. содержание сообщения;

. форма высказываний;

. речевой этикет.

Оценивая воздействие речи по содержательной стороне, обычно выделяют следующие характеристики: насыщенность речи информацией, логичность, точность, понятность её собеседнику и целесообразность.

**Вывод**

Эффективность работы руководителя определяется сочетанием управленческих качеств с личностными, которые создают необходимую атмосферу для сотрудничества и позволяют продуктивно и легко работать в команде с учётом интересов предприятия. 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. К личностным качествам эффективного руководителя можно отнести высокий уровень коммуникативной компетентности, эмоциональную уравновешенность, работоспособность, интеллект. Среди профессионально важных качеств эффективного руководителя можно отметить следующие умения: самостоятельно принимать решения, объединять людей, планировать деятельность, использовать различные методы для мотивации подчинённых, критично оценивать своё собственное поведение, давать конструктивную обратную связь, а также открытость сотрудничеству, ориентированность деятельности на цели и интересы предприятия, наличие авторитета в коллективе. Неэффективный руководитель характеризуется замкнутостью, нежеланием делиться опытом и работать в команде, пассивностью, а также неспособностью принимать самостоятельные решения.

**Литература**

1. Агеев В.С. Психология межгрупповых отношений. М., 2003.

2. Ананьев В.Г. Избранные психологические труды. М.: Педагогика, 2001.

. Андреева Г.М. Атрибутивные процессы в условиях совместной деятельности //Общение и оптимизация совместной деятельности. М., 2002.

. Берн Э. Лидер и группа: О структуре и динамике организаций и групп. Екатеринбург: Изд-во «Литур», 2001.

. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. М., 1998.

. Климов Е.А. Индивидуальный стиль деятельности. Психология индивидуальных различий. М., 2004.

. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М., 2003.

. Ломов Б.Ф. Психологические проблемы социальной регуляции поведения индивида. М., 2005.