

В.Л.Семиков

# **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Рекомендовано учебно-методическим объединением  
вузов по образованию в области менеджмента  
в качестве учебного пособия по специальности  
“Менеджмент организации”

М о с к в а 2003

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ.....	5
2. РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ.....	7
3. РУКОВОДИТЕЛЬ - ВОСПИТАТЕЛЬ .....	9
4. ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЮ .....	12
5. ВХОЖДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ В НОВУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ.....	13
6. ВСТУПЛЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ .....	15
7. ПЕРЕДАЧА ПОЛНОМОЧИЙ .....	26
8. РУКОВОДИТЕЛЬ И ЗАМЕСТИТЕЛЬ.....	30
9. СЕКРЕТАРЬ РУКОВОДИТЕЛЯ .....	33
10. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ПОДЧИНЁННЫМИ.....	36
11. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ РАВНЫХ ПО ПОЛОЖЕНИЮ РУКОВОДИТЕЛЕЙ.....	39
12. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ И СТАРШЕГО НАЧАЛЬНИКА.....	42
13. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ.....	46
14. СТИЛЬ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ .....	51
15. ПРИНЦИПИАЛЬН ЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ ИЛИ ПЕРЕГОВОРЫ ПО СУЩЕСТВУ .....	60
16. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ.....	70
17. КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ .....	81
18. ОЦЕНКА РАБОТЫ ПОДЧИНЕННЫХ.....	87
19. ГРУППЫ .....	91
20. КОМАНДА .....	96
21. КОНФЛИКТЫ.....	99
22. СТРЕСС .....	114
23. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ .....	121
24. ПРАВИЛА СЛУЖЕБНОГО ПОВЕДЕНИЯ .....	132
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	136
ЛИТЕРАТУРА .....	137

## ВВЕДЕНИЕ

Труд в любой отрасли, на любом уровне имеет комплексный характер. В нем сочетаются особенности труда высококвалифицированного специалиста, организатора, способного правильно и всесторонне оценивать складывающуюся обстановку, разрабатывать и принимать правильные управленческие решения с учетом психологических, социальных и других факторов, педагога, умеющего обучать и воспитывать своих подчиненных. Все это определяет и комплексный характер профессии, и специфику деятельности, и социально-психологические особенности труда руководителя.

Умение руководить современными предприятиями, организациями, учреждениями означает умение обучать и воспитывать подчиненных, развивать их инициативу, правильно организовывать отношения в коллективах, создавать заинтересованность в эффективной деятельности коллектива.

Сейчас без знания основ теории организации, психологии, социологии, социальной психологии и педагогики невозможно правильно организовывать управление ни в одной организации, ни в одном учреждении. Каждый руководитель в процессе управления должен уметь оперировать понятиями психологии, социологии, экономики, педагогики и др. так же свободно и квалифицированно, как он мыслит понятиями своей основной специальности.

Анализ деятельности и опросы руководителей различных уровней показывают, что имеющихся у них знаний в области педагогики, психологии и социологии недостаточно для выполнения основных видов управленческих работ. Как показывает практика, эти знания не приходят с увеличением практического стажа работы.

Организационно-управленческая малограмотность часто обуславливает неумение выбирать методы управления, адекватные сложившейся обстановке, педагогическую беспомощность, психологическую глухоту, социальную слепоту, порождает стереотипы волевого нажима, психологического садизма, административного, валюнтаристского стиля руководства.

Управление людьми, коллективами требует нескольких сотен конкретных навыков и умений (исследователи утверждают, что около 400). Поэтому здесь нужна специальная подготовка, периодическое повышение квалификации и постоянное самообразование. Главная задача такой учебы - это формирование педагогической, социально-психологической и управленческой культуры руководителя.

Большое значение для выработки этих качеств у руководителей имеют научно обоснованные и проверенные практикой рекомендации по применению эффективных приемов управления и совершенствованию стиля руководства, которые обсуждаются в печати, на конференциях, научно-практических семинарах, а также при подготовке руководителей в учебных заведениях.

Цель настоящего учебного пособия - ознакомить начинающих руководителей с некоторыми из таких рекомендаций и советов, которые можно использовать в практической работе. Они также могут быть полезны и опытным руководителям.

Следует отметить, что знакомство с предлагаемыми рекомендациями не может заменить изучения науки управления или её отдельных разделов. Рекомендации и советы не претендуют на абсолютную применимость в каждой конкретной ситуации. Они могут быть использованы в основном для напоминания о необходимости совершенствования стиля работы и как средство самовоспитания и самосовершенствования руководителя.