**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Роль менеджера в организации
2. Имидж руководителя в современной организации
   1. Понятие, варианты и функции имиджа
   2. Механизмы и психологические аспекты формирования имиджа
   3. Основные требования, предъявляемые к менеджеру
3. Практическая часть

Заключение

Список литературы

**Введение.**

Разница между хорошей и отличной организацией состоит в управлении ею, которое осуществляет менеджер, т. е. лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей. Последние в обязательном порядке должны ему подчиняться и в рамках, определенных полномочиями, выполнять все его требования.

Сам менеджер может брать на себя функции исполнителя лишь для того, чтобы глубже разобраться в специфике работы и принимать более обоснованные решения.

Результатом его усилий является определенным образом сгруппированная, направленная и скоординированная работа других людей. Этот результат вещественно закрепляется в документах и к последующей текущей деятельности отношения не имеет.

Руководитель является персонифицированным воплощением организации, и к ее целям и проблемам он должен относиться как к своим собственным.

Современная научно-техническая революция коренным образом изменила условия и характер производственных, хозяйственных и социальных процессов. Они стали настолько сложными, что руководитель уже не в состоянии единолично управлять всем [5, с. 69].

Поэтому он, сегодня становится организатором самостоятельной работы исполнителей, часто объединенных в команды. Такая работа является особым видом творческой деятельности, причем по мере роста сложности объекта управления и уровня занимаемой должности требования к творчеству увеличиваются.

Менеджеру, особенно в крупной организации, приходится осуществлять в течение рабочего дня до двухсот различных видов деятельности, часто бывать в других городах и странах, общаться с самыми разными людьми — подчиненными, коллегами, партнерами, политиками, общественными деятелями, акционерами, к каждому из которых необходимо подобрать свой ключик. Стремление выделиться часто приводит к тому, что руководители работают по 10 – 12 часов вдень. Таким образом, в настоящее время особо актуальным становится вопрос о требованиях, предъявляемых к менеджеру.

Менеджера можно рассматривать в трех аспектах:

* профессионал — автор решений, стратегии, планов;
* организатор — создатель условий деятельности исполнителей, осуществляющих их на практике, человек, способный увлечь людей, повести за собой;
* начальник, предписывающий подчиненным необходимые действия, которые те обязаны выполнять.

Целью курсовой работы является рассмотрение и анализ требований, предъявляемых к менеджеру, а именно: обоснование необходимости наличия у менеджера определенных профессиональных и личных качеств, показать значение имиджа менеджера в его профессиональной деятельности.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

## 1. Роль менеджера в организации.

Роль менеджера в организации - направляющая, формирующая, структурирующая, и в целом организующая. Деятельность менеджера направлена на то, чтобы работники стали не просто арифметической суммой людей со своими проблемами и интересами, но сплоченным коллективом, нацеленным на созидание, на выполнение общественной задачи, чтобы проявились все позитивные эффекты социальной организации (прежде всего, синергетического), ради которых люди и объединятся в ней, чтобы организация стала действительно организацией.

Структурирующее воздействие менеджера касается работников организации, самой организации, ее связей с внешним миром и даже фрагментом внешнего мира, представляющего собой сферу деятельности организации.

Менеджер организации (руководитель) выполняет также многообразные иные, дополняющие друг друга функции, иначе говоря, выступает в роли администратора, организатора, профессионала (специалиста), общественного деятеля, преподавателя, психолога, воспитателя.

Руководитель (менеджер) организации как администратор использует свои административные полномочия для достижения целей организации, действует в строгом соответствии с нормативно-правовыми актами, участвует в реализации кадровой политики.

В роли организатора руководитель проявляет способность квалифицированно определить предпосылки и цели деятельности, подобрать исполнителей, распределить между ними функции в соответствии с их способностями, опытом и склонностями, поставить перед ними задачи, распределить ответственность, правильно расставить акценты в деятельности, выделить необходимые ресурсы, а затем координировать деятельность подчиненных.

Роль профессионала (специалиста) в деятельности руководителя связывается, прежде всего, с его знаниями и опытом в конкретной области практической деятельности, способностью сформулировать критерии оценки деятельности, осуществить ее планирование, провести инструктаж, анализировать ход выполнения решения, наконец, в случае необходимости самостоятельно эффективно осуществить профессиональную деятельность, решить конкретную профессиональную задачу, показав личный пример подчиненному.

Руководитель в роли преподавателя (педагога) должен проявить способность обучить подчиненного необходимым приемам и навыкам труда, этике профессии, подходам к разрешению возможных конфликтов интересов взаимодействующих сторон, использованию специфичных форм и методов в конкретной сфере профессиональной деятельности, передать ему свои знания и опыт.

Выполнение руководителем роли психолога означает его деятельность, направленную на сплочение коллектива, учет особенностей психики подчиненного в процессе общения, обмена информацией с подчиненным, при постановке целей и задач деятельности перед подчиненным и коллективом в целом, при распределении обязанностей, при оценке результатов труда, при определении мер поощрения и наказания.

Роль воспитателя предполагает помощь работнику со стороны руководителя в понимании традиций организации, в осознании общественно значимых целей деятельности организации. Весьма важным является также формирование у работника чувства служебного долга, усвоение им элементов корпоративной культуры. Руководитель помогает подчиненному, с одной стороны, проникнуться духом организации, а с другой - укрепить его гражданские позиции.

Роль представителя организации (общественного деятеля) - подписывает от имени организации документы, представляет организацию во внешней среде, в вышестоящих организациях, взаимодействует со средствами массовой информации, принимает посетителей организации, в целом, как теперь принято говорить, осуществляет связи с общественностью, принимает совместно с общественными организациями решения по социальным вопросам, участвует в конференциях и иных общественных мероприятиях.

Следует иметь в виду также, что во всех случаях главенствующей для руководителя (менеджера) остается роль организатора.

Основным содержанием деятельности менеджера является управление людьми.

Необходимым условием социального управления является власть. Существуют принципиальные различия между следующими формами власти: традиционной, компетентной, эталонной, харизматической, а также базирующейся на мотивации и основанной на принуждении. Наиболее стабильно и эффективно управление, основанное на компетентной власти.

В реальной действительности управление опирается не на одну, а одновременно на различные формы власти, в том или ином соотношении.

Целью деятельности менеджера является обеспечение максимально эффективной совместной деятельности людей.

**2. Имидж руководителя в современной организации.**

В современном мире быстро приобретает и укрепляет свой авторитет тот, кому удается найти правильный стиль общения с подчиненными.

Влияние ситуации и ее восприятие на выбор управленческого стиля представляется бесспорным, но почему для одних людей оказывается более предпочтительным авторитарный стиль, а для других – демократический – остается открытым.

И все таки, почему имидж руководителя играет такую роль в успехе фирмы? Почему имидж является таким важным социально – психологическим фактором?

**2.1. Понятие, варианты и функции имиджа.**

Имидж – собирательное понятие. Это облик, то есть та форма жизнепроявления человека, благодаря которой “на люди” выставляются сильнодействующие личностно-деловые характеристики. Среди них приоритетными следует признать воспитанность, эрудицию, профессионализм. Вот те три кита, на которых надежно держится имидж конкретной личности.

Существует несколько вариантов имиджа:

* зеркальный - это имидж, свойственный представлению человека о самом себе;
* текущий - этот имидж характерен для взгляда со стороны;
* желаемый - этот вариант имиджа отражает то, к чему мы стремимся;
* корпоративный - вариант имиджа организации в целом, а не каких-то отдельных подразделений или результатов её работы;
* множественный - этот вариант имиджа образуется при наличии ряда независимых структур вместо единой корпоративной структуры;
* харизматический – это имидж, которому приписывается образ вождя, лидера;
* закрытый – данный вариант имиджа интересен тем, что каждый из потребителей может вписывать в него те черты, которые сам считает наиболее убедительными.
* мифологический – имидж, под которым будем понимать поведение лидера, те или иные сложившие в данном обществе мифы.

Под имиджем делового человека обычно понимают сформировавшийся образ, в котором выделяют ценностные характеристики и черты, оказывающие определенное воздействие на окружающих. Имидж складывается в ходе личных контактов человека, на основе мнений, высказываемых о нем окружающими. В связи с этим, можно сформулировать следующие основные компоненты имиджа делового человека:

1. Внешний облик (манера одеваться);

2. Тактика общения (умелая ориентация в конкретной ситуации, владение механизмами психологического воздействия и т.д.);

3. Деловой этикет и протокол.

4. Этика делового общения.

1). Внешний облик.

Необходимо помнить, что одежда отражает и подчеркивает индивидуальность, характеризует делового человека как личность. Внешний облик делового человека – это первый шаг к успеху, поскольку для потенциального партнера костюм служит кодом, свидетельствующим о степени надежности, респектабельности и успеха в делах. Вместе с тем не нужно стараться подавлять партнеров богатством своего облика: имитация богатства считается весьма неэтичным явлением в бизнесе.

Служебная обстановка накладывает определенные требования к внешнему облику делового человека. В мире моды давно сложилось определенное понятие – «деловой костюм». Он, конечно, учитывает последние веяния и тенденции в моде, но при этом остается в определенной степени строгим и консервативным. Осуществляя подбор костюма в широком смысле (т. е. учитывая все сопутствующие компоненты), деловой человек должен руководствоваться следующими общими правилами:

* единство стиля;
* соответствие стиля конкретной ситуации;
* разумная минимизация цветовой гаммы («правило трех цветов»);
* сопоставимость цветов в цветовой гамме;
* совместимость фактуры материала;
* сопоставимость характера рисунка в различных компонентах одежды;
* соответствие качественного уровня аксессуаров (обуви, папки для бумаг, портфеля и т. п.) качеству основного костюма.

Необходимо отметить, что главное правило, которое нужно выполнять, подбирая деловой костюм во всех его компонентах – общее впечатление опрятности, аккуратности и даже некоторой педантичности в одежде. Это должно заставить партнера думать, что человек столь же аккуратен будет в делах.

В последнее время такие аксессуары, как часы, очки, ручки, стали не столько «средствами производства» делового человека, сколько символами его благосостояния; однако они не должны отвлекать партнера от общего восприятия облика как квалифицированного специалиста и приятного собеседника.

Если талантливый мужчина может сделать карьеру, даже имея неудачный имидж, то для женщины это практически невозможно. Ключевыми факторами, которые производят положительное впечатление на окружающих, являются:

* элегантная одежда;
* привлекательная прическа;
* тонкий макияж;
* впечатляющие аксессуары.

Женщина может пользоваться значительно большей свободой в выборе фасона одежды, материала и цвета ткани, нежели мужчина.

Таким образом, внешний облик делового человека является наглядной многомерной информацией: об экономических возможностях, эстетическом вкусе, принадлежности к профессиональному слою, отношению к окружающим людям и т.д. Одежда является своеобразной визитной карточкой. Она оказывает психологическое воздействие на партнеров по общению, нередко предопределяя их отношение друг к другу.

2). Тактика общения.

Для имиджа делового человека очень важна тактика общения, к которой предъявляются следующие требования:

1. Необходимо обладать несколькими вариантами поведения в однотипной ситуации и уметь оперативно пользоваться ими.

2. В деловом общении не следует допускать какой-либо конфронтации, а тем более конфликта. Однако по принципиальным позициям, возможны споры и расхождения. Главное, чтобы противостояние не переросло в личную неприязнь.

3. Умело использовать механизмы психологического воздействия: привязанность, симпатия, доверие, уважение и манеры.

Привязанность, которая является результатом привыкания людей друг к другу. За годы совместной работы складываются добрые взаимоотношения, разрыв которых нередко бывает болезненным.

Симпатия – это эмоциональная расположенность, направленное влечение к кому-либо. В коллективе, в котором ярко проявляются симпатии, создается необычайно теплый психологический фон, а следовательно и комфортность отношений, где нет места конфликтам.

Доверие. Если привязанность и симпатия являются неосознанной (эмоциональной) ориентацией на кого-то, то доверие выступает как вера в конкретного человека (партнера) или в какие-то его качества. Доверие – это сгусток чувств и оценочного отношения (подсознательного и сознательного). Надежность отношений решающим образом зависит от баланса доверия, которое сложилось между партнерами.

Уважение – это добровольное признание личности занимаемого ею статуса. Претензия на уважение должна быть подкреплена наличием незаурядных данных у того, кто его добивается.

Манеры делают человека таким, что он становится признаваемым людьми (партнерами). В манерах воссоздается образ (имидж) человека, зрительно проявляются те его качества, которые оцениваются людьми (позитивно или отрицательно). Манера общения есть не что иное, как визуально доступная информация к восприятию. Позитивные манеры способствуют достижению целей, поставленных перед собой. М.С. Щепкин сказал: «успех манер общения объясняется тем, что благодаря им человек становится тем, кого признают люди. Конечно, многое зависит от природного дарования. Однако решающим образом эффект манер определяет специальная тренированность».

В манерах общения велика роль любезностей и комплиментов. Однако их использование требует известного такта и чувства меры; при этом не допустимы лесть и, тем более, подхалимаж. Комплимент удовлетворяет важнейшую психологическую потребность человека в положительных эмоциях. Необходимо чувствовать своего партнера по общению и, умело сделанный ему комплимент, поможет вам расположить его к себе.

Таким образом, можно сказать, что требования, предъявляемые к тактике общения, вполне осмыслены и при умелом их использовании деловой человек всегда будет достигать поставленных перед собой целей. Однако необходимо помнить о том, что эти требования нельзя рассматривать изолированно друг от друга, отдавая предпочтение одному, игнорируя остальные.

3). Деловой этикет и протокол.

Взаимодействие людей, в том числе и деловое, в различных ситуациях издавна регулировалось и упорядочивалось нормами и правилами этикета.

Этикет – это совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих взаимоотношений (обхождение с окружающими, формы общения и приветствия, поведение в общественных местах, манеру и одежду). Этикет, как и общение, можно условно разделить на деловой и неофициальный. Говоря об имидже делового человека, акцент ставится именно на деловой этикет, который регламентирует поведение людей, связанное с выполнением ими служебных обязанностей. Но, не смотря на это, современный деловой человек должен знать и следовать принципам, как делового, так и неофициального (светского) этикета, смотря в какой обстановке он находится.

Важную роль в современном деловом этикете играют визитные карточки – это небольшой лист тонкого картона (или плотной бумаги высокого качества), на котором напечатаны основные сведения о ее владельце.

В процессе развития визитных карточек как элементов делового общения определились две важнейшие их функции:

1. Представительская функция. При выполнении этой функции наиболее известны следующие виды визитных карточек:

- Карточка для специальных и представительских целей, на которой указывают: Ф.И.О., полное название фирмы, должность, но не проставляют координаты – адрес и телефон. Такую визитную карточку вручают при знакомстве. Отсутствие адреса и телефона указывает на то, что владелец карточки не намерен продолжать контакт с собеседником;

- Стандартная деловая карточка, на которой указывают: Ф.И.О., полное название фирмы, должность, служебный телефон (телефакс). Она вручается для установления тесных взаимосвязей. Номер домашнего телефона указывают лишь представители творческих профессий. Данный вид карточки используется только в служебных целях.

- Карточка организации (фирмы), на которой указывают адрес, телефон, телефакс (телекс). С такой карточкой отправляют поздравления, подарки, цветы, сувениры по случаю знаменательных дат.

- Визитные карточки для неофициального общения, на которых указывают Ф.И.О., иногда – профессию, почетные и ученые звания, но не проставляют реквизиты, подчеркивающие официальный статус. Их разновидностью являются «семейные» карточки, на которых указывают имена и отчества супругов (первым обычно пишется имя жены), домашний адрес и телефон. Такие карточки прикладывают к подаркам, которые преподносят от имени мужа и жены, оставляют при совместных неофициальных визитах.

Визитные карточки печатаются на плотной мелованной бумаге. Классическим вариантом считается визитная карточка белого цвета со строгим черным шрифтом, можно использовать и другие цвета.

При проведении мероприятий типа симпозиумов, конференций и т.п. используют большие визитные карточки – бейджи с указанием имени, фамилии, ученого звания, должности, организации, учебного заведения или научного центра. Бейджи прикалывают на левой стороне груди и носят только в здании, где проходят мероприятие.

2. Функция письменного послания. В настоящее время в левом верхнем или нижнем углу визитной карточки проставляются установившиеся в международном протоколе обозначения (начальные буквы соответствующих французских слов), указывающие на повод, по которому посылают карточки, а именно:

* p.f. – поздравление с праздником (p.f.N.A. – поздравление по случаю Нового года);
* p.r. – выражение благодарности за поздравление;
* p.f.c. – выражение удовлетворения знакомством;
* p.c. – выражение соболезнования;
* p.p.p. – выражение соболезнования с готовностью помочь;
* p.p. – для заочного представления;
* p.p.c. – заочное прощание (при окончательном отъезде из страны пребывания).

На визитные карточки с буквами p.r., p.p.c. принято не отвечать. В ответ на визитные карточки с буквами p.c., p.f., p.p.p. посылают свою визитку с буквами p.r., т.е. благодарят. На визитку с сокращениями p.p. ответ дается в адрес представляемого лица визитной карточкой без подписи. Это означает, что представление принято и можно налаживать личные контакты. На визитных карточках могут быть и другие надписи, краткие сообщения на родном языке. В таких случаях текст пишется в третьем лице, подпись не ставится.

Обмен визитными карточками – обязательный атрибут первой личной встречи с деловыми партнерами. При знакомстве первым визитную карточку вручает младший по должности старшему, при равенстве социальных статусов и в неофициальном общении младший по возрасту первым вручает старшему.

При вручении визитной карточки произносят вслух свою фамилию, при получении – фамилию вручающего. Это делается во избежание неправильного произношения.

Деловому человеку рекомендуется всегда иметь при себе не менее десяти своих визитных карточек. Наличие визитной карточки у сотрудников фирмы помогает общению с партнерами в соответствии с общепринятыми международными нормами делового этикета.

Таким образом, визитная карточка представляет собой «портрет» конкретной личности, так что обращаться с нею надлежит очень аккуратно.

Этикет приветствий и представлений – совокупность правил и первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления отношения к людям. В современном деловом этикете выработаны некоторые правила относительно знакомства и приветствий в зависимости от пола, возраста и должности контактирующих людей, а также от того, находятся ли они в группе или в одиночку. Свод этих правил предполагает несколько основных качеств этики взаимоотношений: вежливость, естественность, достоинство и тактичность.

Вежливость включает в себя такие важные элементы как: приветствие (в том числе рукопожатие) и представление, которые представляют собой особую форму взаимного уважения, и требует выполнения следующих правил:

* В любой ситуации приветствие должно показывать вашу расположенность и доброжелательность, т.е. на характере приветствия не должно сказываться ваше настроение или негативное отношение к другому человеку.
* В процессе взаимоотношений могут складываться различные ситуации, имеющие специфику приветствия, представления друг другу или рукопожатия. Эта специфика выражается главным образом в том, кто обладает правом или обязан быть первым в указанных действиях.

Кроме этикета процедуры знакомства и приветствия, существуют еще и правила вербального этикета, связанного со стилем речи, принятым в общении деловых людей. Например:

* Вместо обращения по половому признаку принято обращаться «дамы», «господа» или «судари», «сударыни».
* При приветствии и прощании, кроме слов «Здравствуйте», «Добрый день» и «До свидания», желательно присоединение имени и отчества собеседника, особенно, если он занимает по отношению к вам подчиненное положение.
* Если позволяют условия и время беседы, возможен обмен нейтральными фразами: «Как дела?» – «Спасибо, нормально. Надеюсь, что и у Вас все обстоит хорошо» – «Спасибо, да».

Допускается применение психологических приемов, таких как, например, форм напутствия и краткой оценки общения. Это словесные обороты типа: «Удачи Вам», «Желаю успеха», «Приятно было встретиться».

Опыт показывает, что для обеспечения нормальных отношений с деловыми партнерами далеко не достаточно одних правовых норм. Очень важно еще и соблюдение определенных протокольных правил и обычаев, которые представлены в деловом протоколе.

Деловой протокол – свод правил, в соответствии, с которыми регулируется порядок различных церемоний, формы одежды, официальной переписки и т. д. Любое нарушение этих правил создаст трудности для стороны, допустившей нарушение, т.к. она должна будет принести извинения и найти способ исправить ошибку. Необходимость соблюдения деловыми людьми протокола заключается в следующем:

* Протокол, соблюдаемый при переговорах, подготовке различных договоров и соглашений, придает своей торжественностью большее значение и большее уважение к содержавшимся в них особо важным положениям.
* Протокол помогает создать дружественную и непринужденную обстановку на встречах, переговорах, приемах, что способствует взаимопониманию и достижению желаемых результатов.
* Хорошо поставленный и соблюдаемый церемониал и протокол – это, образно говоря, та «смазка», которая позволяет нормально, без помех, работать отлаженному механизму деловых отношений.

4). Этика делового общения.

Формирование у деловых людей соответствующих нравственных качеств и правил профессиональной этики является необходимым условием их повседневной деятельности. Как говорил наш великий русский писатель А.П.Чехов: «В человеке должно быть все прекрасно - и лицо, и одежда, и душа, и мысли».

Этику делового общения можно определить, как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности.

Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения: «Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам».

Это правило применимо и к деловому общению, но по отношению к отдельным его видам («сверху – вниз» (руководитель – подчиненный), «снизу – вверх» (подчиненный – руководитель), «по горизонтали» (сотрудник – сотрудник)) требует конкретизации:

В деловом общении «сверху – вниз», это правило можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель».

Отношение руководителя к подчиненному влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируется в первую очередь нравственные эталоны и образцы поведения, в том числе и выбор форм распоряжения таких, как: приказ, просьба, вопрос так называемый «доброволец».

Приказ – чаще всего следует использовать в чрезвычайной ситуации, а также в отношении недобросовестных сотрудников.

Просьба – используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношение между руководителем и подчиненным основано на доверии и доброжелательности.

Вопрос – «Если смысл заняться этим?» или «Как мы должны это сделать?» - Лучше применять в тех случаях, когда вы хотите вызвать обсуждение, как лучше сделать работу или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя. При этом сотрудники должны быть инициативными и достаточно квалифицированными. В противном случае некоторые могут воспринять ваш вопрос как проявление слабости.

«Доброволец» («Кто хочет это сделать?») – подходит для такой ситуации, когда работу не хочет делать никто, но, тем не менее, она должна быть сделана. В этом случае доброволец надеется, что его энтузиазм будет соответствующем образом оценен в дальнейшей работе.

В деловом общении «снизу-вверх» общее этическое правило можно сформулировать следующим образом: «Относись к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные».

Знать, как следует обращаться и относиться к своему руководителю, не менее важно, чем то, какие нравственные требования следует предъявлять к своим подчиненным. Без этого трудно найти «общий язык» и с начальником, и с подчиненными. Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать его своим союзником, но можно и настроить его против себя, сделать его своим недоброжелателем.

Общий этический принцип общения «по горизонтали» можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам». Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Существуют различные средства и способы повышения уровня этичности делового общения. К ним относятся:

* разработка этических нормативов на предприятии;
* создание комитетов и комиссий по этике;
* проведение социально-этических ревизий;
* обучение этическому поведению.

Таким образом, хорошее знание и выполнение норм и правил делового этикета, протокола и этики являются одной из важных составляющих привлекательного имиджа делового человека, которые помогут ему добиться больших успехов в сфере предпринимательства и в деловой карьере.

**2.2. Механизмы и психологические аспекты формирования имиджа.**

Ключевым аспектом формирования имиджа с психологической точки зрения является самоконтроль. Если руководитель сердится, выходит из себя по любому незначительному поводу, это наносит его карьере такой же ущерб, как и допущение крупной ошибки при принятии того или иного решения. Несдержанность в выражении чувств дает конкурентам возможность изучить недостатки и достоинства личности руководителя. Для того чтобы быть преуспевающим руководителем, необходимо развивать в себе чувство самоконтроля, которое должно стать привычкой.

Для того чтобы научиться использовать тактику неожиданностей и в то же время предупредить применение этой тактики конкурентами, необходимо изучить внешние признаки чувства удивления и научиться не проявлять этого чувства путем контролирования собственных эмоций, вызывающих проявление внешних признаков.

Сложность с психологической точки зрения заключается в изучении эмоций. Гнев, замешательство, досада, не говоря уж об обычном разочаровании - вот те наиболее неприятные эмоции, которые порождаются чувством удивления. Скрыть эти эмоции, когда их чувствуешь, очень трудно. При их появлении лицо, уши, шея моментально краснеют. Мускулы гортани сжимаются и голос мгновенно повышается. Такие эмоции почти невозможно скрыть, зато их можно успешно контролировать.

Положительные эмоции скрывать гораздо легче. Да и скрывать их нужно только в том случае, если их причиной является что-то неприятное для других. В последнем случае это необходимо делать всегда.

Также немаловажным аспектом формирования имиджа является контроль настроения. Если человек не привык сдерживаться (а несдержанность есть привычка), то наверняка он оправдывает это свойствами своего характера, вспыльчивостью. Однако можно переломить себя и избавиться от этой привычки. Прежде всего, нужно убедиться, что фактически нет необходимости выходить из себя. Необходимо обратить внимание на то, что когда человек выходит из себя, внезапно раздражается, это сопровождается такой же физической реакцией, как и чувство страха.

Развитие способности к напряженной работе также сопровождается психологическими потрясениями на начальном этапе формирования данного навыка. Должное отношение к работе, показанное не на словах, а на деле, позволяет легче преодолеть трудности. Работать с полной отдачей на любом руководящем посту - не значит лишь выполнять свои служебные обязанности в установленное рабочее время. Это означает, что необходимо рационально использовать находящихся под руководством людей в соответствии с их деловыми качествами. Это означает, что необходимо твердо придерживаться планов и совершенствовать их в ходе работы с целью успешного претворения в жизнь.

**2.3. Основные требования, предъявляемые к менеджеру.**

Понятие "менеджер" имеет очень широкое значение и употребляется применительно к:

- организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;

- руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);

- руководителю по отношению к подчиненным;

- администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и др.

В мировой практике принято различать менеджеров трех уровней:

- низшего;

- среднего;

- высшего.

В соответствии с этими уровнями к менеджерам предъявляются различные требования. Требования эти высоки для любого уровня менеджеров. В общем, линейные руководители среднего звена занимаются решением поставленных задач, низшего звена - устранением проблем, связанных с достижением целей, а высшего звена - постановкой общих целей. Таким образом, хотя и кажется, что ответственность распределена равномерно, больше всего ее лежит на руководителях высшего порядка. Так уж заведено, что если какое-то предприятие не удается, то винят во всем руководителя, а если фирма достигает успеха, то этот успех принадлежит исключительно сотрудникам данной организации.

Однако, можно перечислить общие требования, предъявляющиеся к менеджерам любого уровня. Итак, требования можно разделить на 6 основных блоков:

1. Знание специальности:

- знание технологии производственного процесса и его функционирования;

- знание теории менеджмента, основных законов и приемов;

- знание общей экономической теории;

- знание теории маркетинга;

- а также общая эрудиция по специальности;

- знание науки психологии (очень важно при работе с людьми);

2. Личные качества:

- умение быть в форме;

- выносливость в состоянии неопределенности и стресса;

- выдержка в любой конфликтной ситуации;

- коммуникативность;

- умение слушать;

- интуиция;

- приспособляемость к ситуации;

- восприимчивость критики, самокритичность;

- уверенность в себе;

- авторитетность;

- стремление к успеху и готовность работать для этого;

- возраст и внешние данные;

- сила воли;

3. Личные способности:

- умение убеждать, пробивать свои идеи (харизма);

- умение распределять обязанности и давать четкие указания;

- умение стимулировать и мотивировать работников;

- легкость в общении, тактичность и дипломатичность;

4. Интеллектуальные способности:

- ум и рассудительность;

- творческий потенциал;

- умение принять нужное решение;

- логическое, структурное, системное мышление;

- интуиция;

5. Рабочие приемы:

- рациональность и системность в работе;

- умение максимально концентрироваться;

- умение принятия решений и снятия проблем;

- самоменеджмент;

- умение выражать свои мысли, вести переговоры;

6. Физические возможности:

- активность и подвижность;

- энергичность;

- сила и здоровье.

Личность руководителя, его опыт, деловые и характерологические особенности играют ведущую роль в управлении организациями. Но требования и качества личности руководителя нельзя рассматривать отдельно от рода его деятельности. Так, например, некоторые качества, встречающиеся при анализе деятельности руководителей производства, отсутствуют в характеристиках руководителей научных коллективов, и наоборот. Кроме того, взаимные соответствия личности руководителя и его деятельности характеризуются определенной динамикой. Вопрос о проявлении и формировании качеств личности руководителя и его деятельности должен рассматриваться в непосредственной связи с тем, что и сама деятельность руководителя тоже существенно изменяется в результате приобретения им новых качеств и изменения существующих. Однако сказанное не исключает возможности и необходимости определить в самом общем виде те требования, которым должен соответствовать руководитель любого управленческого ранга в различных социальных организациях. Рассмотрим основные свойства руководителя:

1). Социальная направленность деятельности.

Руководитель как официальное лицо должен хорошо знать законодательные, нормативные акты, которые регламентируют деятельность социальных организаций. Он должен хорошо понимать основные тенденции в развитии современной политики, экономики, права и других сфер жизни государства.

2). Высокая компетентность в определенной профессиональной деятельности в соответствии с профилем руководимого коллектива (политика, наука, производство, правоохранительная система и др.), так как руководитель не вообще управляет людьми, а управляет их деятельностью по решению профессиональных задач. Однако в силу своей работы, связанной с организацией людей, руководитель должен владеть системой знаний и в ряде смежных областей: современной экономики, права, философии, педагогии, психологии и др. Такие руководители умеют общаться с людьми, соединяя слово и дело. Они часто ставят цели деятельности, умеют их обосновать, заставить людей верить в необходимость их достижения.

3). Организаторские способности.

Одно из основных качеств руководителя - умение организовать совместную работу людей. Однако совмещать решения организационно-технических задач с людьми не так просто. Многим руководителям бывает легче сделать что-либо самому, чем добиться исполнения этого от других. Это самый легкий, но самый бесперспективный путь, поскольку самому всего не сделать, и со временем руководитель обнаруживает, что его подчиненные отвыкли от самостоятельности, не могут или уже не хотят самостоятельно принимать решения. А между тем в настоящее время одна из центральных задач, которую приходится решать руководителям в своих коллективах, - это создать условия для проявления активности, инициативы, творчества людей, развития их активной мотивации.

В ряде исследований показано, что организаторские способности включают в себя следующие психологические свойства личности:

- способность отражать с достаточной полнотой психологию управляемой группы в ходе решения совместных задач;

- практическая направленность ума - овладение знаниями и умениями в области практической психологии, готовность применять их в процессе решения организаторских задач;

- психологический такт - наличие чувства меры во взаимоотношениях с людьми;

- наличие энергичности - способность заряжать своей энергией организуемых людей;

- требовательность - способность предъявлять к людям адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации;

- критичность - способность обнаружить и выразить значимые для данной деятельности отклонения от условий, диктуемых поставленной задачей;

- склонность к организаторской деятельности - потребность в ней.

4). Высокие моральные качества: справедливость и объективность в оценке сотрудников, гуманность, чуткость, тактичность, честность. Не только в плане своей деловой компетенции, но и в своих моральных качествах руководитель должен быть образцом для подчиненных. Ошибочно было бы ограничивать общение с подчиненными только служебными вопросами. Надо интересоваться их личными проблемами, семьей, бытовыми условиями, здоровьем, мнением сотрудников по различным вопросам, внимательно выслушивать их, даже если их мнение кажется ошибочным.

Характер руководителя проявляется в стиле руководства, ибо он служит также эталоном поведения для подчиненных. Поэтому так важно учитывать свойства характера при назначении человека на руководящую должность. Работник производственных коллективов считают, что трудно и неприятно работать с руководителем, если он не уравновешен, груб, несправедлив. Это значительно снижает производительность труда.

5). Эмоционально-волевые черты характера: целеустремленность, принципиальность, настойчивость, решительность, дисциплинированность, увлеченность, способность показать эти качества своим подчиненным и вести их за собой. Волевые качества человека издавна считались основными его умениями управлять. Сократ, например, считал, что главное достоинство руководителя – уметь повелевать людьми, а главными врагами руководителя являются чревоугодие, лень, страсть к вину, слабость к женщинам. К волевым качествам можно отнести самокритичность, необходимую для осознания своих слабостей, и самоконтроль, необходимый для их подавления. Важную роль в структуре этих качеств занимает чувство ответственности, которое руководитель должен постоянно испытывать, за моральное и физическое состояние своих подчиненных, за результаты деятельности руководимого им коллектива.

6). Интеллектуальные способности: наблюдательность, аналитичность мышления, способность к прогнозированию ситуаций и результатов деятельности, оперативность и логичность памяти, устойчивость и распределенность внимания.

Руководитель должен постоянно пополнять и обновлять свои знания и уметь творчески, оперативно использовать их в часто изменяющихся, иногда экстремальных ситуациях, характерных для его не стандартной деятельности.

Существует мнение, что люди, обладающие высоким творческим интеллектом предпочитают работать в уединении. Люди средних способностей более склонны к работе в коллективе, к руководству людьми. В сложных современных условиях у человека, претендующего на руководство, должно быть высоко и гармонично развиты характерологические и интеллектуальные свойства.

7). Умение поддерживать свой авторитет.

Авторитет основан на:

- занимаемом руководителем официальном статусе (должность и власть);

- признании его превосходства и права принимать ответственные решения в условиях совместной деятельности.

Настоящим авторитетом пользуется руководитель - лидер, так как в его поведении присутствуют оба свойства.

8). Имидж руководителя - важная составляющая его авторитета. Понятие имиджа отражает современные требования к внешнему облику руководителя, который не только общается с подчиненными, но и осуществляет функцию представительства руководимой им группы перед лицом других социальных организаций. Поэтому внешность руководителя, культура речи, манеры - все это элементы его имиджа. В современных условиях существуют имиджмейкеры, которые создают облик руководителя, формируя этот облик в соответствии с ожиданиями публики.

9). Крепкое здоровье. Деятельность современного руководителя характеризуется чрезвычайно высоким нервным и физическим напряжением. Причинами профессиональных заболеваний руководителей становятся повышенная нервная возбудимость, нарушение сна, сердечнососудистые расстройства. Поэтому считается, что, каким бы сильным ни был человек, его здоровья на управляющей должности хватит не более чем на 8 лет. Но многие руководители относятся к своему здоровью пренебрежительно, стремясь показать коллективу, пример служебного рвения, не учитывая, что их здоровье является фактором, который в значительной мере определяет эффективность деятельности руководимых ими коллективов. Кроме того, что руководитель должен вести здоровый образ жизни, он должен проходить систематические медицинские обследования. Ведь здоровье высококомпетентного, опытного руководителя - это не только его личное достояние, но и общественная ценность для коллектива, организации и государства.

Важной проблемой является отбор и аттестация руководящих кадров. Задачи изучения свойств личности руководителей, их психологической пригодности к выполнению сложных функций управления людьми приобретают особую значимость в современных условиях выделения социальной теории управления (менеджмента) как особой прикладной области психологии. Наиболее обоснованные пути оценки личности руководителя состоят в использовании комплекса методов, среди которых следует выделить:

- наблюдение и анализ конкретной деятельности руководителя;

- опрос - анкетирование для выявления самооценки менеджера и его оценки группой;

- естественный эксперимент (деловые, ролевые игры);

- экспертные оценки специалистов по управлению;

- психологическое тестирование с использованием интеллектуальных личностных и профессиональных тестов;

- социометрия с целью установления престижа в группе и психологической совместимости;

- биографический метод (изучение документации, анализ личности).

Известно, что личность есть сложная система разнообразных свойств, поэтому применение одного метода, даже такого, как тестирование, не может дать правильного прогноза относительно пригодности человека к выполнению руководящих функций.

В свете последних лет требования, предъявляемые к личности менеджера, значительно повысились. Мировая практика подготовки и переподготовки менеджеров включает активные методы обучения.

В процессе решения экспериментальных задач члены группы устанавливают определенные взаимоотношения, благодаря чему определяется ролевая дифференциация людей:

- лидеры, способные руководить, организовать и направлять действия всей группы, показать личный пример;

- коллективисты, заботящиеся об успехе всей группы;

- индивидуалисты, предпочитающие работать изолированно;

- лица, способные быть только ведомыми.

Использование таких активных методов способствует ускорению адаптации руководителей к изменяющимся условиям труда или работы на новом месте, позволяет более обоснованно устанавливать организаторский потенциал претендентов на определенную руководящую роль оказывает помощь руководителям в организации своей деятельности и самовоспитания. А вот конкретно, что должен и чего не должен делать опытный менеджер:

1. Руководитель – это управляющий, а не погонщик, поэтому он должен:

- вести коллектив, а не погонять;

- полагаться на кооперацию и содействие сотрудников, а не только на свою власть;

- держать сотрудников в курсе дел, заинтересовывать их в решении проблем, а не решать все самому;

- говорить «мы», объединяя себя с коллективом, а не говорить всегда «я»;

- подавая пример приходить вовремя, а не требовать этого только от других;

- исправлять свои ошибки, а не искать ответственных за них.

2. Для руководителя необходима вера в свое дело, смелость, целеустремленность, решительность и умение показать эти качества своим подчиненным.

3. Должен уметь ценить время подчиненных.

4. Быть строгим и требовательным, но не придирчивым.

5. Должен уметь принимать критику и критиковать, а также уметь поощрять и наказывать.

6. Быть приветливым и тактичным, иметь чувство юмора.

7. Уметь вести дебаты и переговоры.

Менеджер должен служить своей организации в полную меру своих способностей, если он стремится добиться личного успеха на руководящей должности. Если есть желание хорошо служить своей организации, менеджер обязан считаться с сослуживцами. Требовательность к себе необходима с точки зрения отношения к делу и к правам других людей. Это как раз то, что требует инициативы, определения личной цели и решимости в ее достижении. Если другие стремятся к этой же цели, то менеджер должен проявить большее упорство и настойчивость в ее достижении.

**3. Практическая часть.**

Каждый человек вовлечен в "тонкую паутину" социальных отношений с людьми, которые хотят сохранить свои вложения в данного человека неизменными: им необходим человек, которого они знают. Любая происходящая в нем перемена может угрожать им и вносить в их жизнь дискомфорт.

Работа жаждет всей энергии человека, главным образом, психологической. Ее можно использовать в позитивном, созидательном направлении, а можно – в негативном и разрушающем. Первое присуще эмоционально зрелому человеку. А для управленческой деятельности нужны (подходят) исключительно эмоционально зрелые люди.

Психологическая зрелость является немало важной частью имиджа руководителя организации, т.к. топ-менеджер должен быть морально подготовлен к нестандартным ситуациям. Он должен сдержанно реагировать на изменение окружающей среды и оперативно принимать серьезные решения.

Для выявления психологической зрелости менеджеров низшего и среднего уровня к работе на более высоких руководящих постах было проведено анкетирование трех специалистов различных организаций по следующим вопросам:

1. Умеете ли Вы сдерживать себя, не «выливать» на окружающих свое раздражение, гнев, обиду, плохое настроение?
2. Способны ли Вы терпеливо, без раздражения объяснять кому-либо, что он хочет знать, даже если приходится повторять это несколько раз?
3. Можете ли Вы много и часто общаться с разными людьми, не уставая от этого?
4. Умеете ли Вы внимательно, терпеливо, не перебивая, выслушивать людей?
5. Способны ли Вы организовывать людей на какие-либо дела, мероприятия?
6. Можете ли Вы выполнять работу, требующую обязательных контактов с множеством различных людей?
7. Умеете ли Вы влиять на людей: убеждать, предотвращать конфликты, улаживать ссоры, разрешать споры?
8. Способны ли Вы сопереживать людям (даже не очень близким), понимать их проблемы, оказывать посильную помощь?

Анализ полученных данных позволяет сделать вывод, что должности на более высоких уровнях управления занимают люди более зрелые с психологической точки зрения. Они отличаются высокой коммуникабельностью, самоорганизацией и самоконтролем. Также менеджеры более высокого уровня способны в большей степени предотвращать конфликты, разрешать споры, принимать более значимые и обоснованные решения.

Структура личности менеджера проецируется на деятельность управляемой им организации, поэтому для успешности управления важны все качества менеджера. Их нельзя разделить на профессиональные и индивидуальные качества менеджера, имеющие значение для эффективности управления. В этом состоит одна из особенностей профессии менеджера.

Ключевое значение для эффективности деятельности менеджера имеют его нравственные качества.

Некоторые качества человека имеют особое значение для разных сфер деятельности менеджера (практическое руководство, управленческое консультирование, научная деятельность в области социального управления), в их числе: лидерство, организаторские способности, коммуникативные качества.

Профессия менеджера не только требует для эффективности управления некоторых качеств у человека, но и сама формирует со временем эти качества.

**Заключение.**

Существует определенный набор человеческих качеств, которые были перечислили выше, составляющий основу самого менеджера и его имиджа. Эти качества не всегда зависят от производственного опыта работника, поэтому руководителем человек может становиться в относительно раннем возрасте.

В заключение следует остановиться на тех моментах, которые определяют эффективность работы менеджера.

Ряд из них зависит от него самого и связан либо с умением управляющего организовать свою деятельность и деятельность подчиненных, либо с его личными характеристиками. Так, положительно влияет на эффективность деятельности умение ее планировать, правильно определять порядок важности и срочности дел, последовательность выполнения операций, количество принимаемых решений. На эффективность работы менеджера влияет умение использовать возможности подчиненных, знание их, вера в сотрудников, способность откровенно с ними разговаривать, постановка самого себя перед своими подчинёнными.

Менеджер должен осознавать, что если он стремится к успеху, то не может работать в изоляции, когда контактирует с третьей стороной в сфере бизнеса или сталкивается с обществом в целом. В общем он должен создать себе такой имидж, который бы его идеально влил в рабочую среду менеджера, без каких- либо разногласий и недопониманий.

Только уверенный и спокойный руководитель сможет стать примером для подчиненных.

**Список использованной литературы:**

1. Баринов В.А. Справочник менеджера. – М.: АДС, 2000
2. Веснин. В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2004.
3. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. – М.: Инфра-М, 2004.
4. Одинцов А.А. Менеджмент организации. Введение в специальность. – М.: Экзамен, 2004.
5. Экономика и организация рыночного хозяйства. / Под ред. Б.К. Злобина. – М.: Экономика, 2000.